

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DEL VALOR
ECONÓMICO AGREGADO EN LA EMPRESA: "DISTRIBUIDORA DE POLLO Y
PESCADO".**

LUISA FERNANDA CASTRO GUTIERREZ

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
INGENIERÍA FINANCIERA
PEREIRA
2011**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DEL VALOR
ECONÓMICO AGREGADO EN LA EMPRESA: "DISTRIBUIDORA DE POLLO Y
PESCADO".**

LUISA FERNANDA CASTRO GUTIERREZ

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Financiero

**Director:
Ing Industrial. Yonier Zuleta**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
INGENIERÍA FINANCIERA
PEREIRA
2011**

MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO AL SECTOR SOLIDARIO DEL
ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE A TRAVÉS DE LA TÉCNICA
DEL BENCHMARKING

Mauricio García Castrillón
700 692

David Leandro Marín Vargas
700 707

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA
2011

MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO AL SECTOR SOLIDARIO DEL
ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE A TRAVÉS DE LA TÉCNICA
DEL BENCHMARKING

Mauricio García Castrillón
700 692

David Leandro Marín Vargas
700 707

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de ingeniero
financiero

Asesor

Elmer Muriel Gómez
Docente

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA INGENIERÍA FINANCIERA
2011

nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, julio de 2011

DEDICATORIA

*para mis padres
Nelly Castrillón Panesso y
Aurelio García garzón.*

Mauricio García Castrillón

*a mi familia, a mis compañeros de carrera, a mis profesores
a mis amigos, y en especial a dios doy gracias porque
fueron fundamentales en la consecución de este gran logro.
una mención especial para mis padres quienes con su
esfuerzo y sacrificio son pilares fundamentales en
mi desarrollo como persona.*

David Leandro Marín Vargas

AGRADECIMIENTOS

damos gracias a dios, a nuestra familia, al profesor Elmer Muriel Gonzales asesor principal del trabajo, a todos los gerentes de las cooperativas que nos apoyaron en este proyecto, a profesores que en el transcurso de la carrera nos brindaron su amistad y apoyo, para hoy ver cumplida una meta mas en nuestras vidas.

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE ANEXOS	12
1. INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	
2. PRELIMINARES.....	15
2.1 ANTECEDENTES	15
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.4 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	17
2.5 OBJETIVOS	17
2.5.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2.6 JUSTIFICACIÓN	17
2.7 MARCO REFERENCIAL.....	18
2.8 ASPECTOS OPERATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
2.8.2 TRATAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	20

CAPITULO II

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA.	21
3.1 ECONOMÍA SOLIDARIA.....	21
3.2 RESEÑA HISTÓRICA	21
3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA	22
3.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA	23
3.5 ORGANIZACIONES SOLIDARIAS EN COLOMBIA	23
3.5.1 COOPERATIVAS	23
3.5.1.1 COOPERATIVAS DE CONSUMO	23
3.5.1.2 COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN	24
3.5.1.3 COOPERATIVAS DE DISTRIBUCIÓN	24
3.5.1.4 COOPERATIVAS MIXTAS	24
3.5.1.5 PRE COOPERATIVAS	24
3.5.1.6 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.....	25
3.5.2 EMPRESAS DE SERVICIOS EN FORMA DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA	25
3.5.3 FONDOS DE EMPLEADOS.....	25
3.5.4 INSTITUCIONES AUXILIARES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	25
3.5.5 ASOCIACIONES MUTUALES	26
3.5.6 EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD	26
3.5.7 EMPRESAS COMUNITARIAS	26
3.6 MARCO JURÍDICO GENERAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA.....	27
3.6.1 EN LA CONSTITUCIÓN.....	27
3.6.2 LEYES.....	27
3.6.3 DECRETOS.....	27

CAPITULO III

4. ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL ANÁLISIS FINANCIERO	28
4.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO	28
4.1.1 PUNTOS CLAVE EN EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	29
4.1.1.1 LIQUIDEZ	29
4.1.1.2 RENTABILIDAD.....	29
4.1.1.3 ENDEUDAMIENTO	29
4.1.2 VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO	30
4.1.3 INDICADORES FINANCIEROS	30
4.2 TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	30
4.2.1 LA INCERTIDUMBRE DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	31
4.2.2 LA CERTIDUMBRE DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	31
4.2.3 RIESGO.....	31
4.2.3.1 PROBABILIDAD OBJETIVA	31
4.2.3.2 PROBABILIDAD SUBJETIVA	31
4.2.4 FACTORES Y/O VARIABLES INVOLUCRADAS EN LA INCERTIDUMBRE DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	31
4.2.5 TIPOS DE DECISIONES.....	32
4.2.5.1 DECISIONES DE RUTINA	32
4.2.5.2 DECISIONES DE ADAPTACIÓN	32
4.2.5.3 DECISIONES INNOVADORAS.....	32
4.2.6 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	32
4.2.6.1 DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	32
4.2.6.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	33
4.2.6.3 BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS	33
4.2.6.4 COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS	33
4.2.6.5 ELECCIÓN DE POSIBLES ALTERNATIVAS.....	33
4.2.6.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA	33

4.2.6.7 ELEMENTOS DE JUICIO COMPLEMENTARIOS	33
4.2.7 BARRERAS QUE IMPIDEN Y AFECTAN LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES	34
4.2.7.1 PREJUICIOS PSICOLÓGICOS.....	34
4.2.7.2 EFECTOS DE ENCUADRE	34
4.2.7.3 FACTOR TIEMPO O PRESIÓN DE TIEMPO	34
4.2.7.4 MANEJO INTELIGENTE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	34
4.3 BENCHMARKING	35
4.3.1 TIPOS DE BENCHMARKING	36
4.3.1.1 BENCHMARKING INTERNO	36
4.3.1.2 BENCHMARKING COMPETITIVO	36
4.3.1.3 BENCHMARKING FUNCIONAL	36
4.3.1.4 BENCHMARKING GENÉRICO	36

CAPITULO IV

5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO	37
5.1 INDICADORES FINANCIEROS APLICADOS AL MODELO DE GESTIÓN	37
5.1.1 CRECIMIENTO VENTAS.....	37
5.1.2 CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS	37
5.1.3 CRECIMIENTO UTILIDAD.....	38
5.1.4 CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO.....	38
5.1.5 UTILIDAD / VENTAS.....	38
5.1.6 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (UTILIDAD / PATRIMONIO)	38
5.1.7 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	39
5.1.8 PASIVO TOTAL /VENTAS	39
5.1.9 PASIVO CORRIENTE/PASIVO TOTAL	39
5.1.10 APALANCAMIENTO “LAVERAGE”	40
5.1.11 RAZÓN CORRIENTE.....	40

5.1.12 PRUEBA ÁCIDA	40
5.2 ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA)	41
5.2.1 MÉTODO R. A FISHER	41
5.2.2 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL.....	41
5.2.3 DISEÑO COMPLETAMENTE ALEATORIO	41
5.3 REGRESIÓN.....	42
5.3.1 ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE	42
5.3.1.1 APLICACIONES DE LA REGRESIÓN MÚLTIPLE	43
5.3.2 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	43
5.3.2.1 MATRIZ DE CORRELACIONES	44

CAPITULO V

6. DISEÑO Y ESTUDIO DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO

EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL (AMCO)	45
6.1 ORIGEN DE LA INFORMACIÓN	45
6.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
6.3 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO	46
6.3.1 CALCULO DE LOS INDICADORES	46
6.3.2 ORDENAMIENTO DE LAS EMPRESA POR INDICADOR	46
6.3.3 PROMEDIO DEL RANKING	47
6.4 DIVISIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL (AMCO).....	47
6.5 DESCARTE DE VARIABLES.....	48
6.5.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN.....	48
6.5.2 PASOS PARA DESCARTAR LAS VARIABLES NO FACTIBLES EN EL MODELO	48
6.5.2.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN MÚLTIPLE	48
6.5.2.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	49
6.6 RESULTADO FINAL DEL MODELO.....	53
6.6.1 FIABILIDAD DEL MODELO	54

CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
GLOSARIO.....	59
BIBLIOGRAFÍA	60
INFOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Introducción	8
1.1Objetivos	12
1.1.1 Objetivo General	12
1.1.2 Objetivo Específicos	12

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Análisis financiero	13
2.1.1 Técnicas del análisis financiero	13
2.1.1.1 Análisis vertical	13
2.1.1.2 Análisis horizontal	14
2.1.2 Análisis de rentabilidad	14
2.1.2.1 Valor Económico Agregado (EVA)	14
2.1.2.2 El EBITDA	15
2.1.2.3 Valor Agregado de Mercado (MVA)	15
2.1.2.4 Productividad del Activo Fijo	15
2.1.2.5 Sistema DUPONT	15
2.1.3 Análisis de liquidez	16
2.1.3.1 Capital de trabajo	16
2.1.3.2 Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	16
2.1.3.3 Rotación	16
2.1.4 Análisis de endeudamiento.	16
2.1.4.1 Costo de capital (CK)	16
2.1.4.2 Indicador de "Leverage" o Palanca financiera	17
2.1.4.3 Indicadores de riesgo	17

2.2. Matriz FODA	18
2.3. Teoría de las cinco fuerzas de PORTER	19
2.3.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales	21
2.3.2. Competidores existentes	21
2.3.3. Productos sustitutos como amenaza	22
2.3.4. Poder de negociación de los clientes	22
2.3.5. Poder de negociación de los proveedores.	22
CAPÍTULO 3: ANALISIS ESTRATEGICO	
3.1 Metodología	23
3.1.1 Recolección de la información	23
3.1.2 Análisis estratégico de la empresa	23
3.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.	23
3.1.2.1.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales	24
3.1.2.1.2 La rivalidad entre los competidores	25
3.1.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores	26
3.1.2.1.4 Poder de negociación de los compradores	26
3.1.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	27
3.1.2.2 Análisis DOFA	28
3.1.2.3 Estrategias	30
CAPÍTULO 4: DIAGNOSTICO FINANCIERO	
4.1 Metodología	32
4.1.1 Análisis vertical y horizontal	32

4.1.1.1	Análisis vertical	32
4.1.1.2	Análisis Horizontal	35
4.1.2	Indicadores financieros.	37
4.1.3	Punto de equilibrio.	44
4.1.3.1	Análisis del Punto de Equilibrio	47
4.1.4	Análisis de rentabilidad.	49
4.1.4.1	Rentabilidad del activo neto.	49
4.1.4.2	Rentabilidad del patrimonio.	50
4.1.4.3	Rentabilidad del activo (Árbol de Rentabilidad).	51
4.1.5	Análisis de liquidez	52
4.1.5.1	Capital de trabajo Operativo.	52
4.1.5.2	Rotación de inventario	52
4.1.5.3	Días de Inventario	52
4.1.5.4	Ciclo de Caja	53
4.1.5.5	Total Costos Variables	53
4.1.5.6	Capital de Trabajo Operativo	53
4.1.6	Análisis de endeudamiento	54
4.1.6.1	MODELO CAPM modelo de valoración de activos de capital	54
 CAPÍTULO 5: VALORACIÓN FINANCIERA		
5.1	Metodología	55
5.1.1	Valoración Financiera con la información contable.	56
5.1.2	Valoración Financiera con la información real de la empresa	57

5.1.3 Estrategias administrativas y financieras para aumentar el nivel de ventas y el retorno sobre la inversión	58
5.1.4. Valoración Financiera implementando las estrategias administrativas y financieras.	60
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
LISTA DE FIGURAS	66
LISTA DE GRÁFICOS	67
LISTA DE TABLAS	69
ANEXO 1: Información contable	72
ANEXO 2: Control de indicadores	76
BIBLIOGRAFÍA	78

1. INTRODUCCION

Benjamín Graham es conocido como el padre de la inversión en valor. Graham fue un pionero en mostrar la importancia de los números contables. Se enfocó en desarrollar nuevas técnicas que pudiera usar cualquier inversionista. Popularizó el uso de los múltiplos "precio a utilidades", Deuda a Capital, registro de dividendos, valor en libros, y crecimiento de ingresos.

Podemos diferenciar principalmente tres períodos en la historia de las finanzas, las cuales se relacionan a continuación:

La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.

En el siglo XIX avanza considerablemente la Teoría Económica, como disciplina académica, surgiendo el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en 1776, donde analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y conseguían un rápido crecimiento económico, mostrando además que un sistema de precios y de mercados es capaz de coordinar los individuos y a las empresas sin la presencia de una dirección central.

Hasta principios del siglo XIX en el ámbito de las finanzas, los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

En 1929 la economía se encuentra inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la Política Económica llevada a cabo contribuyó a agravar las crisis, los grupos financieros norteamericanos y británicos se encontraban enfrentados ya que al conceder préstamos sin prudencia crearon un ambiente de solidez e inestabilidad inexistente, se produjo una subida de los tipos de interés estadounidenses que llevó a la paralización de los préstamos al exterior, lo que produjo una agravación económica en los países que habían recibido estos préstamos.

Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.

Después de la guerra comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. A mediados de la década del 50 adquirieron importancia la planificación y control, y con ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider Inversión e Interés (1944), en la que se elabora la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa.

En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior.

Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.

En la década de 1980, ha habido importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor.

En los años 90, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación.

Leland (1994) en la búsqueda de la estructura financiera óptima descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, y el tipo de interés libre de riesgo.

Actualmente, la metodología basada en el descuento de los flujos de caja parece indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos.

Podemos decir que el objeto de estudio de la Economía Financiera se centra en las decisiones financieras, decisiones tanto de inversión como de financiación. La escuela normativa americana señala que las funciones de la Dirección financiera de la Empresa giran en torno a la obtención de fondos y su uso.

Esta actitud normativa establece, en primer lugar, las reglas para que las decisiones tomadas por los directivos en función de estas reglas sean óptimas para la consecución del objetivo fijado por la empresa. Por el contrario, la actitud positiva consiste en la actuación de los directores financieros para establecer posteriormente las reglas de actuación.

En el siglo XXI, los conceptos de fenómenos como la globalización, competitividad, calidad, productividad, alianzas estratégicas, empresas de clase mundial, libre comercio, valor agregado y reingeniería de procesos administrativos, son términos que han venido a enriquecer el vocabulario normal.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas¹.

Distribuidora de Pollo y Pescado

Es una empresa familiar dedicada a la venta de pollo y pescado congelado. Este negocio empezó en la informalidad y fue heredado al actual dueño en 1984. Se creó en el antiguo

¹MONOGRAFÍAS (En línea). Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera. <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>

Pabellón de carnes, ubicado en calle 16 entre carreras 9 y 10 de la ciudad de Pereira, donde el negocio sólo tenía como activo un congelador y el trabajo de su dueño.

En 1999, Como consecuencia del desarrollo de Pereira y por calamidades naturales, la empresa se ubicó en la calle 39 con octava de la ciudad de Pereira. En este tiempo las ventas y el negocio crecieron, ya tenía alrededor de 6 congeladores y dos trabajadores, pero sin ningún tipo de control en su estructura operativa y financiera.

En 2003, con la construcción de una nueva sede para la reubicación de la galería, la comercializadora se trasladó a la nueva Plaza minorista de alimentos de Pereira ubicada en la calle 41 con carrera 9 bis en donde se encuentra actualmente.

Con el crecimiento en las ventas y el trabajo de 26 años, se ha logrado posicionar esta empresa en el mercado constituyéndose como distribuidora. A pesar de esto, la falta de conocimiento administrativo y financiero, hace que esta empresa esté administrada de forma empírica, como siempre se han manejado las tiendas de barrio lo que limita su crecimiento.

Sin embargo, pudo mostrar un incremento importante en las ventas lo que los llevó a expandir el negocio a tres locales, cuartos fríos, vitrinas de exhibición, congeladores y la generación de más empleo.

Actualmente la distribuidora está en manos de un solo dueño el cual maneja el 100% de las actividades donde su principal objetivo es brindarle a la ciudadanía productos de buena calidad a precios bajos con los cuales ayuda al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores. Sin embargo, su funcionamiento se realiza de una forma muy rudimentaria y sin ningún tipo de organización financiera lo que le ha traído serios problemas poniendo en riesgo el funcionamiento de la empresa.

El objeto del proyecto es realizar un diagnóstico financiero a la empresa "Distribuidora de Pollo y Pescado" mediante técnicas especializadas que nos permitan conocer su situación financiera y organizacional actual y con base a esto generar unas estrategias que generen valor agregado y mayor crecimiento a largo plazo.

Para este proceso se realizaron los siguientes pasos:

Recolección de información a través del propietario de la empresa, su contador y su personal de trabajo. Se obtuvo la información contable, las políticas empresariales y de endeudamiento desde el año de 2008 hasta diciembre de 2010.

Análisis estratégico de la empresa. La información de la dinámica interna de la empresa y la dinámica con el entorno lo cual puede determinar su capacidad de interactuar eficientemente. La información obtenida para evaluar los factores fuertes y débiles que en su conjunto determinan la situación interna de la empresa y los factores externos determinados por las oportunidades y amenazas.

Realización del diagnóstico financiero a través de la información contable que permitió evaluar la rentabilidad, el endeudamiento, y la liquidez de la empresa.

Elaboración de un plan de direccionamiento con estrategias financieras propuestas de acuerdo a las debilidades encontradas en el manejo de la empresa con el objetivo de incrementar el valor.

Finalmente proyectar el impacto de las estrategias financieras propuestas en el valor económico de la empresa.

OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Realizar diagnóstico financiero del estado actual de la Distribuidora de Pollo y Pescado y las estrategias entorno a la creación de valor.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero a la empresa Distribuidora de Pollo y Pescado a partir de técnicas especializadas.
- Determinar las debilidades y oportunidades financieras.
- Elaborar un plan de direccionamiento con estrategias financieras para incrementar el valor.
- Proyectar el impacto de las estrategias financieras en el valor económico de la empresa.

2. MARCO TEORICO

2.1. Análisis financiero.

El análisis financiero se puede definir como *“un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, lo cual sirva para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa”²*.

Objetivos del análisis financiero:

- Conocer la información financiera expresados en los estados de resultados y demás información histórica que posea la empresa.
- Diagnosticar financiera y estratégicamente a la empresa a través de los inductores de valor.
- Presentar recomendaciones para el mejoramiento y aumento de valor de la empresa.

³2.1.1 Técnicas del análisis financiero

2.1.1.1. Análisis vertical consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se utiliza para interpretar la importancia del porcentaje que cada cuenta como tal, del tipo de empresa, de la estructura financiera, y de la rentabilidad.

² ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado: Principios de administración financiera. 13 ed. Bogotá: Proyectos editoriales Curcio Penen; 2006. p. 34.

³ Técnicas descritas son tomadas de los libros:

- ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado: principios de administración financiera. 13^a ed. Bogotá: Proyectos editoriales Curcio Penen; 2006. 595 p.
- GARCÍA Oscar. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A; 2003. 489 p.

Todos referenciados en la bibliografía.

2.1.1.2 Análisis horizontal es el análisis de los cambio en las cuentas individuales de un periodo a otro. El análisis se centra en las variaciones significativas teniendo en cuenta las variaciones absolutas y las relativas.

2.1.2 Análisis de rentabilidad.

Aspectos que tienen relación con las expectativas de largo plazo, las cuales tienen el propósito de aumento del valor de la empresa.

El concepto de valor agregado para los propietarios es el Objetivo Básico Financiero de la Empresa, por cierto definido hace décadas, como que debe ser el aumento del patrimonio o la riqueza de sus acciones.

Alternativas que pueden tener un efecto relevante para el alcance del OBF:

- la generación de ingresos.
- la eficiencia en el manejo de los recursos.
- Reducción de costos.

La empresa está cumpliendo su OBF si su flujo de caja le permite:

- Reponer el capital de trabajo.
- Atender el servicio a la deuda.
- Atender los requerimientos de inversión en reposición de los activos fijos.
- Repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas.

2.1.2.1 Valor Económico Agregado (EVA)

*"Es un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve"*⁴. Es la ganancia económica o remanente que generan los activos cuando rinden por encima del costo de capital y que obtiene el propietario después de que la empresa cumpla con todos sus compromisos, incluido el de los impuestos.

El EVA es un concepto que se empezó a hablar desde el siglo XIX. En 1890 Alfred Marshall se refería al concepto de Ingreso Residual. *"La gerencia del valor, entendida como una*

⁴ ORTIZ Héctor. Análisis financiero aplicado: Principios de administración financiera. 13 ed. Bogotá: Proyectos editoriales Curcio Penen; 2006. p. 329.

*nueva cultura empresarial, enfoca la toma de decisiones hacia el permanente mejoramiento de los denominados macroinductores de valor como son la rentabilidad del activo y el flujo de caja libre”.*⁵

2.1.2.2 El EBITDA es la utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipados. El EBITDA es la caja bruta que se destina para cubrir impuestos, atender el servicio a la deuda y el reparto de utilidades y apoyar las inversiones para la reposición de activos y el crecimiento de la empresa.

2.1.2.3 Valor Agregado de Mercado (MVA) es un indicador relacionado con el EVA que muestra si en los planes futuros de la empresa hay valor agregado implícito. Sirve para determinar la viabilidad de las estrategias y planes futuros de la empresa. Es lo que se conoce como prima del negocio.

2.1.2.4 Productividad del Activo Fijo da una idea de cómo es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para los propietarios. Se utiliza para maximizar ingresos con la capacidad instalada de acuerdo a la inversión realizada y aplazando al máximo el momento de reposición de activos fijos.

2.1.2.5 Sistema DUPONT correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para establecer si el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que las ventas generan.

2.1.3 Análisis de liquidez.

2.1.3.1 Capital de trabajo son los recursos que la empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno. Estos recursos están representados

⁵ GARCÍA, Oscar. Administración financiera: Fundamentos y Aplicaciones. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A; 2009. p.156.

por los inventarios y cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso de rotación, que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponible para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos, y dividendos

2.1.3.2 Productividad del Capital de Trabajo (PKT) refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa. Muestra los centavos que por cada \$1 de ventas deben mantenerse en KTNO. Lo ideal es mantener el número más pequeño posible. Significa que a medida que crece la empresa, demanda menos capital de trabajo, liberando así más caja para los accionistas.

2.1.3.3 Rotación es la observación de los indicadores relacionados con las variables de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar para complementar el análisis del nivel de inversión, adecuado o inadecuado que la empresa mantiene en capital de trabajo. Fusionando estas tres variables nos da el indicador de Productividad del Capital de trabajo (PKT).

2.1.3 Análisis de endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

2.1.4.1 Costo de capital (CK): Costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que la empresa utiliza para financiar los activos. Incluidos el costo del patrimonio de los socios o accionistas. *"cuando se emprenden proyectos que generan rentabilidad por encima del costo de capital, se supone que el valor de la empresa y por ende el patrimonio está aumentando".⁶*

El CK se utiliza con tres propósitos:

1. Evaluar proyectos.
2. Valorar la empresa.

• ⁶ GARCÍA, Oscar. Administración financiera: Fundamentos y Aplicaciones. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A; 2009. p.137.

3. Calcular el EVA.

Para la toma de decisiones razonables de endeudamiento, se combinan los siguientes conceptos:

- Costo y Plazo de la Deuda.
- Palanca de crecimiento.
- Flujo de caja libre.
- Política de reparto de utilidades.

2.1.4.2 Indicador de "Leverage" o Palanca financiera: la empresa se puede financiar obteniendo recursos de deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de capital. Se puede presentar un apalancamiento favorable o desfavorable para la empresa de acuerdo a su relación entre rentabilidad y costo de capital lo que podría poner el negocio en mayor riesgo financiero. Capacidad de endeudamiento está determinada por la capacidad de pago, que a su vez está determinada por la capacidad de generar FCL.

2.1.4.3 Indicadores de riesgo están relacionados con el flujo de caja.

- **Relación intereses a Flujo de caja Bruto:** muestra los centavos que por cada \$1 de flujo de caja que produce la operación, deben destinarse al pago de intereses. Cifras por encima del 30% se consideran riesgosas. El (FCB) que produce la empresa debe cubrir el incremento del KTNO, intereses y dividendos. Lo que queda después de cubrirlos es lo disponible para la inversión o abono al capital de deuda.
- **Deuda Financiera a EBITDA:** refleja las veces que la empresa debe su utilidad EBITDA. Un valor por encima de 1.5 para este indicador se considera un alto riesgo financiero.
- **Cobertura de servicio a la deuda:** muestra las veces que el FCL cubre el servicio a la deuda. Puede utilizarse como medida de endeudamiento de la empresa.

2.2. Matriz FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.⁷ Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).⁸

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, es el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de esta forma de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pueden desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes.

Tabla 1: Marco analítico para formular estrategias

Etapa 1: Etapa de los insumos	
1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	
2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	
3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	
Etapa 2: La Etapa de la adecuación	

⁷ **Ponce Talancón, H.** "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

⁸ Porter, M. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85

1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).
3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
4. Matriz Interna -- Externa (MIE)
5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
Etapas de la decisión
1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Fuente: Fred, R. David (1997) ***Conceptos de administración estratégica***, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.

2.3. Teoría de las cinco fuerzas de PORTER

Existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten".

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Figura 2.1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.



La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos.

De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

A continuación se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector.

2.3.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales.

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector.

2.3.2. Competidores existentes.

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

2.3.3. Productos sustitutos como amenaza.

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

2.3.4. Poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación.

2.3.5. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones del mercado
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.

3. ANALISIS ESTRATEGICO

3.1 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto fue la siguiente:

- Recolección de información a través del propietario de la empresa, su contador y su personal de trabajo. Se obtuvo la información contable, las políticas empresariales y de endeudamiento desde el año de 2008 hasta diciembre de 2010.
- Análisis estratégico de la empresa. El análisis de la dinámica interna de la empresa y la dinámica con el entorno con lo cual se puede determinar su capacidad de interactuar eficientemente. La información obtenida para evaluar los factores fuertes y débiles que en su conjunto determinan la situación interna de la empresa y los factores externos determinados por las oportunidades y amenazas.

3.1.1 Recolección de la información.

La principal herramienta para el desarrollo de este estudio fue la obtención de la información contable y estratégica de la empresa a través de su propietario y su equipo de trabajo entre los años 2008 hasta el 2010 y de documentación obtenida por la superintendencia de sociedades entre los años 2006 hasta el 2009 sobre el desempeño del sector avícola.

3.1.2 Análisis estratégico de la empresa

3.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras.

Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Una mirada al entorno actual de las empresas nos muestra que éste no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables con los cuales se pretende

hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas matrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de la empresa.⁹

3.1.2.3.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales

- Actualmente existe la posibilidad de entrar en el mercado de venta y distribución de pollo congelado considerando que el estado de resultados del periodo comprendido del año 2006 a 2009, evidencia una tendencia positiva en las sociedades que comprenden el sector avícola, es así como los ingresos operacionales originados de su principal actividad se han ido incrementando, (aunque de forma descendente) de tal forma que en el 2009 este rubro se elevó en un 8%, al pasar de \$4,1 billones en el 2008 a \$4.4 billones en el 2009 atrayendo nuevos inversionistas, aumentando la competencia y bajando la rentabilidad media del sector. Este aumento responde al aumento de la productividad y de la demanda del consumo de los hogares de los productos producidos.
- Además, los costos en ventas y prestación de servicios aumentaron en menos proporción, lo que resulta atractivo para los competidores. Analizando la tendencia de los costos de materias primas utilizadas para la alimentación de los animales, se observa que estos se han negociado satisfactoriamente, pues la participación en los ingresos no han superado durante los años analizados (año 2006- 2009) el 85%, llevando a una ventaja comparativa frente a otros sectores de agrícola con predominio exportador.
- Para que un empresario entrante pueda ser competitivo en el mercado de la venta de pollo y pescado congelado, tiene que iniciar con elevados recursos de capital ya que así, podrá obtener beneficios en reducción de costos y ofrecer los productos a los precios establecidos en el mercado.

⁹ El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701

- El "Know How" es una variable indispensable para las empresas que comercializan con productos perecederos que solo les puede dar la experiencia a través del tiempo. Esto se refiere al manejo que se le debe dar al producto como la rotación constante en el sitio de almacenamiento, permanente vigilancia en la calidad y frescura del producto en el momento de la entrega por parte del proveedor, y el manejo de este en el sitio de exhibición. Esta es una de las características fundamentales para el buen desempeño de las empresas en la venta de productos congelados.

3.1.2.3.2 La rivalidad entre los competidores.

- Las empresas dedicadas a la venta y distribución de pollo y pescado han tenido que enfrentar una dura competencia, considerando el crecimiento y el posicionamiento de puntos de venta en grandes almacenes y tiendas facilitando el acceso a los compradores lo que hace que se segmente el mercado.
- La rivalidad entre los competidores también se relaciona con la guerra de precios. Ya que si se pueden obtener mejores precios y disminuir costos, se pueden ofrecer los productos en el mercado a un precio más competitivo. Esto pone en desventaja a los empresarios pequeños ya que no cuentan con estos beneficios y tienen que ofrecer a un precio más alto sus productos.
- Los costos fijos son elevados frente al valor de los productos. Por esto las empresas se ven forzadas a mantener altas cifras de negocios para obtener una buena utilidad.

Sin embargo, la ventaja radica en que se puede desarrollar la diferenciación del producto, buscando satisfacer el cliente con productos de buena calidad, con el tamaño o peso deseado dependiendo del cual valla a hacer su utilización lo que permita aprovechar la calidad del producto por el cual se caracteriza la empresa. Aspecto que los demás competidores han descuidado, desarrollo del producto, análisis de exigencias y preferencias.

3.1.2.3.3 Poder de negociación de los proveedores.

- La distribución y venta de Pollo y Pescado es atractiva ya que los proveedores difícilmente pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido ya que existen varias empresas que pueden suministrar el producto.
- Existe una gran rivalidad de precios entre las empresas, esto que hace que siempre estén bajando los precios de los productos para ser más competitivos y no salir del mercado. También se puede lograr una buena negociación basado en el volumen de compra ya que se podrían obtener descuentos. Sin embargo, estos pueden ser fácilmente igualados por otro proveedor.
- Esta situación de negociación es muy importante para la permanencia en el mercado debido a que se tiene que mantener precios que compitan con los de los productos sustitutos que pueden ser de bajo costo, entre estos los embutidos, los huevos, etc.
- La fuerza de negociación de los proveedores se ve disminuida por que el pollo y el pescado son productos estándar que se pueden obtener en el mercado con facilidad ya que existen un gran número de proveedores. En este caso la comercializadora está en una buena posición para elegir la mejor oferta.

3.1.2.3.4 Poder de negociación de los compradores.

- La empresa cuenta con una gran variedad de clientes que demandan sus productos, desde los que compran para sus hogares hasta para sus negocios. sin embargo existe una gran exigencia por parte de los clientes debido a que existe una gran competencia en el sector.
- Si los clientes realizan compras de elevado valor, podrán forzar mejores condiciones ante la empresa proveedora del producto ya que si la empresa cambia de comprador, esta incurrirá que costos de oportunidad.
- Los productos ofrecidos por la empresa no están diferenciados, por esto los clientes tienen más poder de negociación ya que los pueden obtener en la competencia.
- El cliente dispone de información precisa de los precios que se están manejando en el mercado sobre el pollo y el pescado, lo que le permite compararlos con la

competencia. Esto le dará mayores argumentos de importancia haciendo más difícil el momento de la negociación.

- Por esto es necesario que la empresa mejore su servicio al cliente con mayor eficiencia en el momento de la venta, oportunidad en sus entregas, y la logística en los procesos dentro de la empresa.

3.1.2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- Los bienes sustitutos como el huevo, enlatados, y los embutidos representan una amenaza para la empresa ya que cubren las mismas necesidades a un precio menor, con un rendimiento mayor. Lo que hace que cuando los precios del pollo y el pescado suben, los clientes tienen la posibilidad de cambiar de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.
- Estos productos tienen una gran facilidad de acceso ya que se pueden encontrar en la mayoría de las tiendas de la ciudad.
- Los clientes se ven atraídos por los productos sustitutos ya que el precio puede ser menor y su rendimiento puede ser más alto, sin embargo, es difícil que estos productos logren competencia en términos de calidad y nutrición al compararlos con los del pollo y el pescado, lo que lo constituye una gran ventaja sobre los productos sustitutos.

INTERNO			
		EXTERNO	
		Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> El sector público se encuentra realizando contactos entre los empresarios y las fundaciones o entidades estatales. Los clientes priorizan el precio sobre la calidad. Opción de nueva y más eficiente tecnología. Apoyo de la alcaldía municipal con reducción de impuestos, servicios administrativos. Créditos otorgados por medio de la Alcaldía Municipal de Pereira. Influencias estacionales como las fechas especiales. Producto de consumo masivo. Estar dentro de una plaza de mercado con constante flujo de público. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos competidores con costos menores. Incremento en las ventas de los productos sustitutos. Vulnerabilidad a la recesión. Las permanentes alzas y bajas en la demanda de productos. Aumento de almacenes de grandes superficies. Guerra de precios entre los competidores. Simetría en la información sobre los precios de los productos.
Debilidades		Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> No posee un direccionamiento estratégico claro. Problemas en las actividades operativas internas. Débil red de distribución. Falta Competencia Laboral a nivel gerencial. Baja Diversificación de Mercados. No se maneja una adecuada visión empresarial, ni una visión a corto, mediano y largo plazo. Desconocimiento de la percepción del Cliente sobre la empresa y sus productos. Falta de sistematización. Falta de tecnología. No hay control en inventarios. No existe Gestión adecuada del 		<ul style="list-style-type: none"> Ingresar a nuevos mercados. Atención a grupos adicionales de clientes como fundaciones. Expandir la línea de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implementar nuevas tecnologías para mejorar las actividades operativas. Mejorar la red de distribución inyectando capital en activos fijos como vehículos. Utilizar el buzón de sugerencias que permitan determinar la percepción del cliente hacia la empresa. Aumentar la competencia del personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar asesoramiento profesional. Trabajar jornadas largas. Implementar un Proceso de Manejo Financiero.

INTERNO	Recurso Humano. <ul style="list-style-type: none"> No hay diferenciación del producto. 		
	fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del mercado. Ventajas en costos. La empresa es Reconocida en el mercado. calidad y confiabilidad de producto. Generación interna de Fondos Alta con Flujo de Caja Libre Positivo y activos adecuados. Bajo nivel de endeudamiento. Calidad y variedad de los productos comercializados. Experiencia y conocimiento. Diversidad en tipo de cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las ventas al por mayor con clientes provenientes del sector público. Aumentar las compras en escala para adquirir mejores beneficios en costos. Implementar publicidad en fechas especiales. Invertir en nuevas tecnologías para mejorar las operaciones. Realizar promociones para captar clientes que frecuentan la plaza de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un efectivo servicio al cliente que permita mejorar la fidelidad. Mantener precios competitivos que permitan competir con otras empresas. Fortalecer el reconocimiento de la empresa para mantener los clientes en momentos de recesión. Ampliar las instalaciones y la diversificar los productos que permita competir con grandes superficies. Mantener información actualizada sobre los precios de los competidores. Dar compensaciones a los clientes por la fidelidad.

3.1.2.4 A
NAL
ISI
S
DOF
A
 Tabl
 a
 3.1.
 Matr
 iz
 DOF
 A y
 estr
 ateg
 ias.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.5 Estrategias

Tabla 3.2. Estrategias y resultados esperados.

Área	Estrategia	Tipo	Resultado esperado
------	------------	------	--------------------

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoramiento profesional. • Desarrollar un efectivo servicio al cliente. • Aumentar la competencia del personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huida • Agresiva • Defensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las operaciones. • Mejorar la fidelidad de los clientes. • Mejor servicio y agilidad en los procesos.
Administrativo-Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la red de distribución inyectando capital en activos fijos como vehículos. • Ampliar las instalaciones y la diversificar los productos. • Mantener información actualizada sobre los precios de los competidores. • Expandir la línea de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva • Agresiva • Agresiva • Defensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia en la entrega del producto. • Competir con grandes superficies. • Mayor competitividad. • Satisfacer las necesidades de los clientes.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir e implementar nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las actividades operativas y contables.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Proceso de Manejo Financiero. • Aumentar las compras en escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva • Agresiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor control y conocimiento financiero de la empresa. • Adquirir mejores beneficios en costos.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la publicidad para ingresar a nuevos mercados. • Utilizar buzón de sugerencias. • Aumentar las ventas al por mayor con clientes provenientes del sector público. • Implementar publicidad en fechas especiales. • Realizar promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva • Defensiva • Agresiva • Agresiva • Agresiva • Agresiva • agresiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ventas. • Determinar la percepción del cliente hacia la empresa. • Mejorar ventas al por mayor. • Aumentar ventas en las temporadas especiales. • Captar clientes que frecuentan la plaza de mercado. • Mejorar la

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios competitivos. • Fortalecer el reconocimiento de la empresa. • Dar compensaciones a los clientes por la fidelidad. 		<p>competitividad con otras empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener los clientes en momentos de recesión. • Reforzar la fidelidad de los clientes y su satisfacción.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4. DIAGNOSTICO FINANCIERO

4.1 Metodología

Realización del diagnostico financiero a través de la información contable que permite evaluar su estructura de capital, de operación, la rentabilidad, el endeudamiento, y la liquidez de la empresa.

4.1.7 Análisis Vertical y Horizontal.

4.1.7.1 Análisis vertical

Tabla 4.1. Total activos.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Activo Corriente	58,6%	Activo Corriente	71,3%	Activo Corriente	76,0%
Activo Fijo	41,4%	Activo Fijo	28,7%	Activo Fijo	24,0%
	<u>100,0%</u>		<u>100,0%</u>		<u>100,0%</u>

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero de 2010, existe una concentración en activos Corrientes del 58.6%, principalmente en el disponible que representa el 85% de los activos corriente.

En diciembre de 2010, existe una exagerada concentración de activos corrientes con un aumento al 76% del total de activos aumentado el disponible en el 93.4% de los activos corrientes. La empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en disponible.

Tabla 4.2. Total activos corrientes.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Disponible	85%	Disponible	91,6%	Disponible	93,4%
Inventarios	15%	Inventarios	8,4%	Inventarios	6,6%
Total actios corrientes	<u>100%</u>	Total actios corrientes	<u>100,0%</u>	Total actios corrientes	<u>100,0%</u>

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

Se encuentra que el disponible de enero de 2010 representa el 85% del total de los activos corrientes. En diciembre el disponible aumento a 93.4% lo que muestra que la empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en el disponible y disminución en el inventario.

Tabla 4.3 Total pasivo más patrimonio.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Pasivo corriente	13,1%	Pasivo corriente	9,6%	Pasivo corriente	9,2%
Pasivo no corriente	13,4%	Pasivo no corriente	9,3%	Pasivo no corriente	0
Patrimonio	73,5%	Patrimonio	81,1%	Patrimonio	90,8%
Total pasivo + patrimonio	100,0%	Total pasivo + patrimonio	100,0%	Total pasivo + patrimonio	100,0%

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero de 2010, se observa un equilibrio entre los pasivos de corto plazo y largo plazo; pasivo corto plazo igual al 13.1% y largo plazo 13.4%. y un predominio muy importante en el patrimonio de 73.5%. Los acreedores solo son dueños del 26.5% de la empresa, y los accionistas por su parte poseen el 73.5%. La participación de los pasivos corrientes es baja (13.1%) comparado con de los activos corrientes (58.6%), la empresa tiene buen respaldo para cubrir sus deudas a corto plazo pero de igual forma una caja elevada e improductiva. Se refleja que los pasivos de corto y largo plazo han disminuido y un incremento el predominio del patrimonio. En diciembre de 2010, la empresa se está financiando en un 90.8% con el patrimonio ya que tiene todas sus utilidades acumuladas. No existe una sana política de financiamiento. La participación de los pasivos no corrientes es muy baja (9.2%) comparada con la participación de los activos corrientes (76%). Esto indica que la empresa posee en el corto plazo un mayor valor que las exigibilidades que tiene en el mismo periodo. Se aprecia un grado sobresaliente en la participación del patrimonio.

Tabla 4.4. Total pasivos corrientes.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Proveedores	94,4%	Proveedores	94,2%	Proveedores	82,1%
Cuentas por pagar	5,5%	Cuentas por pagar	5,7%	Cuentas por pagar	17,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	0,1%	Impuestos, gravámenes y tasas	0,1%	Impuestos, gravámenes y tasas	0,0%
Total pasivos corrientes	100%	Total pasivos corrientes	100%	Total pasivos corrientes	100,0%

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero 2010 La participación de los proveedores representa el 94% de los pasivos corrientes aumentando en diciembre a 82.1%. La empresa se está financiando principalmente con los proveedores ya que las cuentas por pagar son muy bajas.

Tabla 4.5. Representación de los costos y gastos sobre los ingresos.

Nombre cuenta	Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010		Acumulado a Diciembre 31, 2010	
	Cuenta	Total	Cuenta	Total	Cuenta	Total	Cuenta	Total
INGRESOS	121.967.288	100%	96.304.414	100%	98.662.145	100%	1.224.992.337	1
COSTOS DE VENTA	96.789.598	79%	66.345.301	69%	80.941.916	82%	982.689.332	80%
UTILIDAD BRUTA	25.177.690	21%	29.959.113	31%	17.720.229	18%	242.303.005	20%
GASTOS	4.819.878	4%	2.823.849	3%	9.620.654	10%	35.606.521	3%
UTILIDAD OPERACIONAL	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS								
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%
IMPUESTOS								
UTILIDAD NETA	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%

Fuente: Estado de resultados 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

- En enero de 2010, los costos de ventas representan el 79% de los ingresos, el margen bruto es del 21% se observa que está incurriendo en costos altos para la obtención de productos para la venta. El porcentaje de utilidad operacional representa el 17% de los ingresos, este porcentaje es muy bajo ya que refleja la capacidad que tiene la empresa para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social.
- En junio de 2010, se observa una disminución al 69% de los costos de ventas, lo que hizo que el margen bruto aumentara en un 31%. La empresa disminuyo los costos en la obtención de los productos. Los gastos disminuyeron a un 3% lo que hizo que el margen operacional aumentara en un 28%.
- En diciembre de 2010, la empresa tuvo un aumento considerable de los costos de venta en un 82%, también los gastos aumentaron a un 10% afectando la utilidad operacional disminuyo en un 8%.
- Para el acumulado del periodo de 2010, los costos de ventas representan el 80% de las ventas lo que solo el 20% de los ingresos son de utilidad bruta. Los gastos del 3% son muy bajos lo que hace que la utilidad operacional no se vea tan afectada con un 17%.

4.1.7.2 Análisis Horizontal

Tabla 4.6. Total activo desde el año 2008 hasta el 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
ACTIVO	144.705.104	223.969.241	386.819.351	55%	73%
DISPONIBLE	44.096.104	111.672.643	274.522.753	153%	146%
INVENTARIOS	7.741.000	19.428.598	19.428.598	151%	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.837.104	131.101.241	294.113.351	153%	124%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	92.868.000	92.868.000	92.868.000	0%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	92.868.000	92.868.000	92.868.000	0%	0%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- El disponible tuvo un crecimiento del 153% en la relación 2009-2008. Sin embargo, para la relación 2010-2009 tuvo un crecimiento menor del 146%, lo que muestra una reducción en el crecimiento del disponible. A pesar de esto, el crecimiento sigue siendo exagerado. Al verificar las cifras contables con la realidad financiera de la empresa, el efectivo declarado no existe en los saldos de las cuentas.

Demostrándose que el efectivo se encuentra financiando las utilidades acumuladas que son transferidas al dueño de la empresa. Pero que no son descontadas como pagos de dividendos. La imperfección en la información contable, no dejan hacer análisis adecuados de las cifras.

Tabla 4.7. Total pasivo desde el año 2008 hasta 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
PASIVO	34.990.939	79.412.366	35.565.994	127%	-55%
PROVEEDORES		47.782.507	29.211.863		-39%
CUENTAS POR PAGAR	4.990.939	1.646.867	6.354.131	-67%	286%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		17.008			-100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.990.939	49.412.366	35.565.994	890%	-28%
OTROS PASIVOS	30.000.000	30.000.000		0%	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	30.000.000	30.000.000			

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- El total pasivo corriente con relación 09-08 es del 890% debido a que se empezó a utilizar la deuda con proveedores con un monto en el año 2009 de \$47.412.366.
- La cuenta con proveedores tuvo una disminución del 39% en la relación 2001-2009. Esto puede obedecer a cambios en las políticas de compras de la compañía y que puede estar comprando más de contado.

- Las cuentas por pagar aumentaron en la relación 2010-2009, en un 286% ya que en este año se pagaron honorarios.
- Se cancelaron todas las obligaciones de largo plazo.

Tabla 4.8. Patrimonio desde el año 2008 hasta 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
PATRIMONIO	109.714.165	144.556.875	351.253.357	32%	143%
CAPITAL SOCIAL	102.025.737	102.025.737	102.025.737	0%	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(29.958.932)	19.376.026	42.531.138	-165%	120%
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERCICIO	37.647.360	23.155.112	206.696.482	-38%	793%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- En el patrimonio, el resultado del ejercicio tuvo una mejoría muy alta del 120% después de que el año anterior se había presentado una pérdida, esto se puede deber a una aumento sustancial de ventas, en la acumulación de las utilidades, reducción de costos, pero al verificar la realidad de la financiera de la empresa; se encuentra que dicho incremento, es la contrapartida, del falso aumento del efectivo disponible.
- Vemos que la utilidad acumulada del ejercicio aumento en un 793% lo que significa que los dueños no están descontando las utilidades de la contabilidad con los costos y gastos de la empresa y el reparto dividendos, si no que se están dejando en la contabilidad como patrimonio.

Tabla 4.9. Estado de resultados desde el año 2008 hasta 2010.

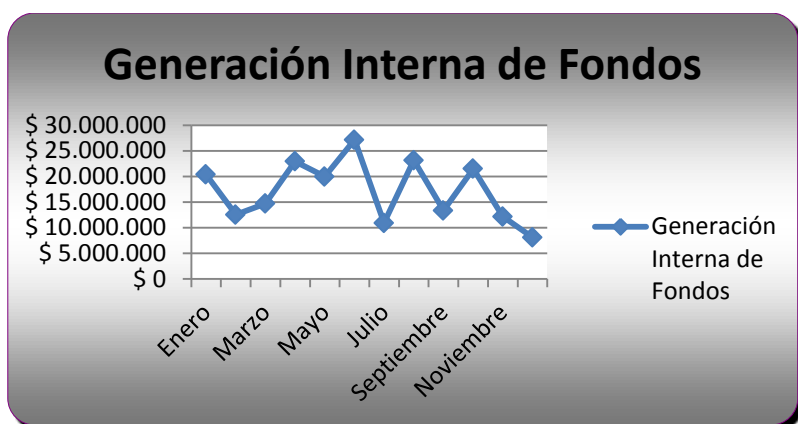
ESTADOS DE RESULTADOS					
Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
INGRESOS	1.108.250.000	1.277.333.883	1.224.992.337	15%	-4%
COSTOS DE VENTA	1.069.987.122	1.223.898.004	982.689.332	14%	-20%
UTILIDAD BRUTA	38.262.878	53.435.879	242.303.005	40%	353%
GASTOS	615.518	30.280.767	35.606.521	4820%	18%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
IMPUESTOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERCICIO	964.918.406	(7.176.928,00)	206.696.484	-101%	-2980%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- Los ingresos del 2010 bajaron a -4% con relación al año anterior del 15%. Esto puede deberse a una disminución en el volumen de ventas. La variación del precio lo fija el mercado.
- El margen bruto aumentó en un 353% en el 2010 con respecto al año anterior tomando en cuenta que disminuyeron los ingresos, esto puede obedecer a la disminución de los costos al -20%.
- Los gastos en el año 2009 aumentaron en un 4820% ya que se empezaron a contabilizar mayores gastos del negocio y por pago a sanciones en este periodo. En el 2010, los gastos tuvieron un aumento del 18%.

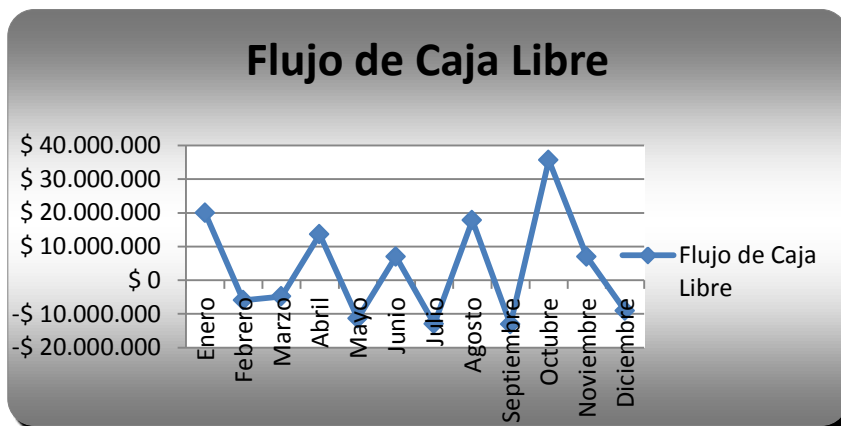
4.1.8 Indicadores financieros.

Grafica 4.1. Generación de Fondos.

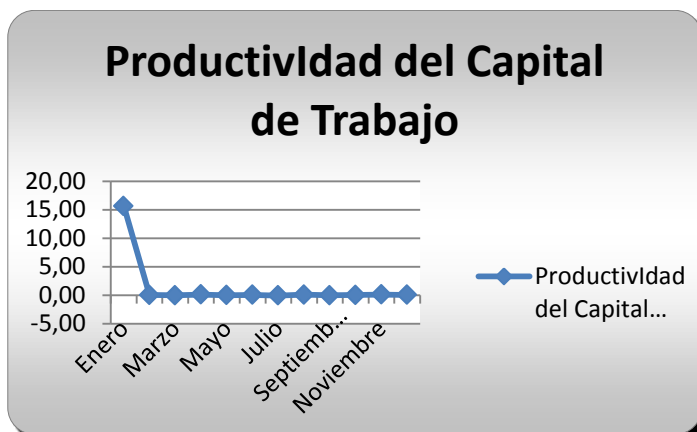


“Recursos propios”. Son los fondos que directamente se producen en la operación del negocio. El crecimiento de una empresa debe financiarse en forma combinada entre la GIF por un lado y los aportes y préstamos en una proporción que no altere la estructura financiera adecuada de la empresa por el otro.

Grafica 4.2. Flujo de caja Libre.

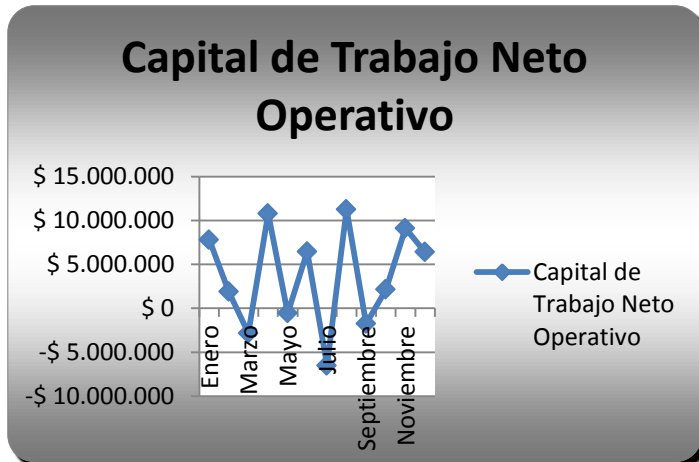


Grafica 4.3. Productividad del Capital de Trabajo.



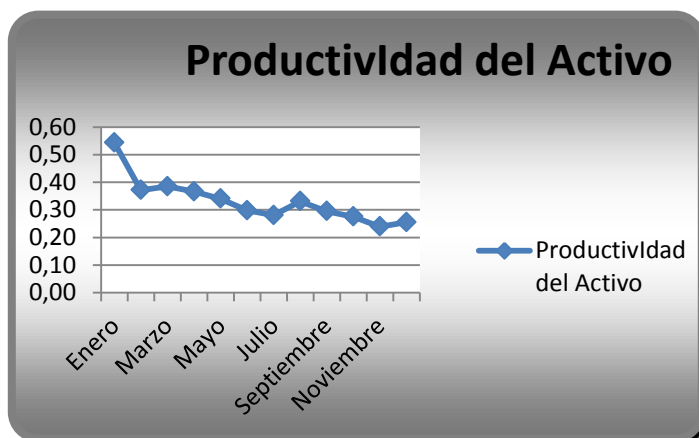
Son los centavos que por cada \$1 se ventas la empresa debe mantener invertido en capital de trabajo neto operativo. Lo ideal es mantener el número más pequeño posible. A medida que crece, la empresa demande menos capital de trabajo liberando así mas caja para el propietario, cual hace que sea percibida como más valiosa.

Grafica 4.4. Capital de trabajo Neto Operativo.

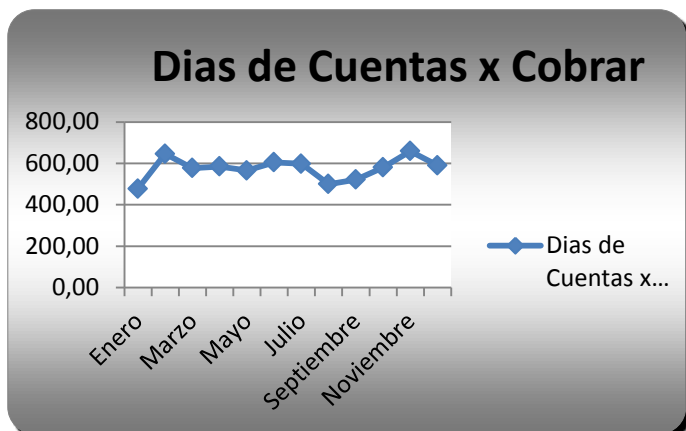


Corresponde al capital de trabajo operativo menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios. Estas no incluyen obligaciones bancarias, intereses por pagar entre otras.

Grafica 4.5. Productividad del Activo.

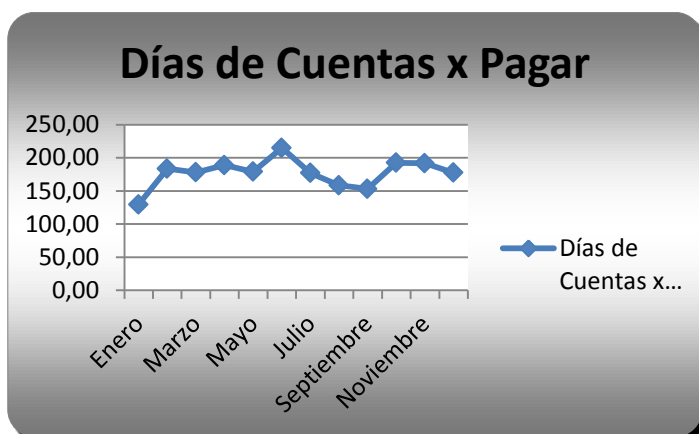


Grafica 4.6. Días de Cuentas por Cobrar.



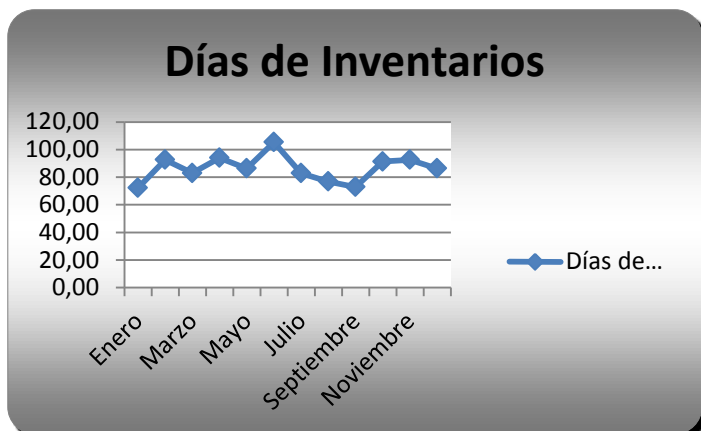
Se utilizó el valor teórico por que contablemente no existía la información.

Grafica 4.7. Días de cuentas por Pagar.

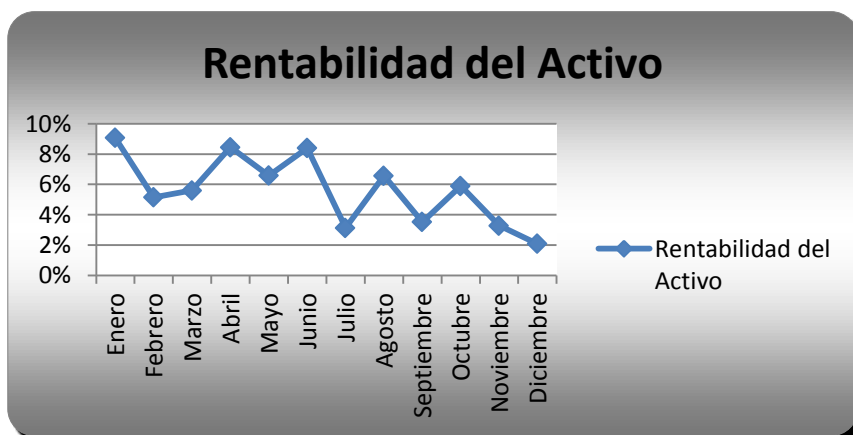


Se utilizó el valor teórico porque contablemente no existía la información.

Grafica 4.8. Días de inventarios.

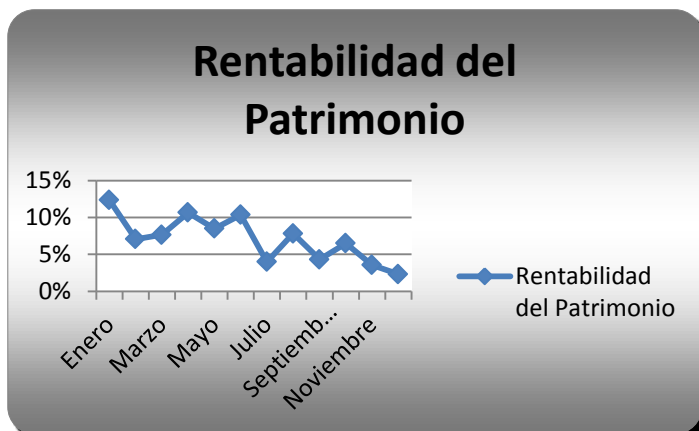


Grafica 4.9. Rentabilidad del Activo.



La eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente que sea atractivo con respecto a los fondos que se tienen comprometidos en el negocio.

Grafica 4.10. Rentabilidad del Patrimonio.



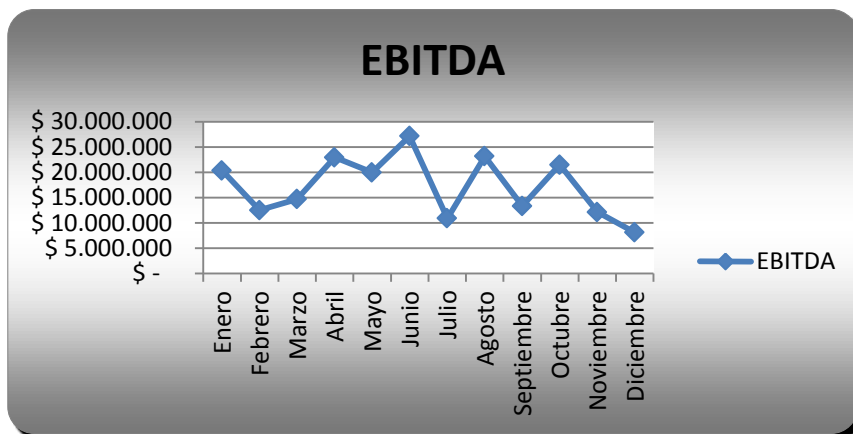
El rendimiento sobre la inversión que el empresario obtuvo de la empresa.

Grafica 4.11. Margen Operacional.



Muestra la utilidad operativa que obtiene la empresa por cada unidad monetaria que vende.

Grafica 4.12. EBITDA.



Los indicadores financieros de la empresa, no muestran tendencia definida, lo que permite determinar que la empresa no realiza gestión de sus variables financieras. Solo es observable la estabilidad que muestran indicadores tales como las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar dado que estas variables corresponden al diario devenir organizacional.

4.1.9 Punto de equilibrio.

Tabla 4.10. Participación de cada Producto en las ventas Mensuales.

PARTICIPACION DE CADA PRODUCTO EN LAS VENTAS MENSUAL Kg					
Producto	Total Kg	Ingreso Ventas	% Participación	Costos	Utilidad Bruta
MUSLOS	1.500,08	\$ 8.400.426	9,14%	\$ 6.000.304	\$ 2.400.122
CONTRAMUSLO	1.414,97	\$ 5.093.899	5,54%	\$ 3.678.927	\$ 1.414.972
PECHUGA	7.065,16	\$ 42.390.936	46,13%	\$ 36.032.296	\$ 6.358.640
PG. CAMPESINA	197,84	\$ 1.384.880	1,51%	\$ 1.058.444	\$ 326.436
PERNIL	1.551,27	\$ 6.205.072	6,75%	\$ 4.808.931	\$ 1.396.141
PRL. CAMPESINO	270,74	\$ 1.191.274	1,30%	\$ 879.918	\$ 311.356
PLL. CAMPESINO	953,84	\$ 4.959.947	5,40%	\$ 4.006.111	\$ 953.836
ALAS	219,54	\$ 878.160	0,96%	\$ 570.804	\$ 307.356
MOJARRA	754,02	\$ 6.032.192	6,56%	\$ 4.524.144	\$ 1.508.048
BAGRE	202,54	\$ 3.848.260	4,19%	\$ 2.491.242	\$ 1.357.018
ROBALO	3,38	\$ 33.800	0,04%	\$ 23.660	\$ 10.140
TRUCHA	84,58	\$ 1.099.540	1,20%	\$ 871.174	\$ 228.366
BOCACHICO	37,63	\$ 263.424	0,29%	\$ 169.344	\$ 94.080
CAMARON	4,00	\$ 96.000	0,10%	\$ 72.000	\$ 24.000
FILETE DE BASA	144,72	\$ 1.447.200	1,57%	\$ 1.128.816	\$ 318.384
BNDJA PESCADO	8,00	\$ 20.000	0,02%	\$ 16.000	\$ 4.000
CABEZA MOJARRA	71,66	\$ 286.640	0,31%	\$ 143.320	\$ 143.320
BANDEJA MOLLEJA	176,00	\$ 440.000	0,48%	\$ 211.200	\$ 228.800
BANDEJA RECORTES	980,00	\$ 2.744.000	2,99%	\$ 2.450.000	\$ 294.000
MENUDENCIA FINA	109,52	\$ 219.040	0,24%	\$ 109.520	\$ 109.520
B.HIGADO	31,92	\$ 47.880	0,05%	\$ 28.728	\$ 19.152
CBZA TRUCHA	24,14	\$ 96.560	0,11%	\$ 42.245	\$ 54.315
MENUDENCA ORDINARIA	668,00	\$ 334.000	0,36%	\$ 167.000	\$ 167.000
POLLO PIMPOLLO	786,73	\$ 3.461.603	3,77%	\$ 2.989.566	\$ 472.037
RECORTE EN BOLSA	336,00	\$ 772.800	0,84%	\$ 571.200	\$ 201.600
SALCHICHA	32,06	\$ 144.270	0,16%	\$ 112.210	\$ 32.060
TOTAL	17.628,34	91.891.802,80		\$ 73.157.104	\$ 18.734.699

Fuente: Propietario de la Distribuidora Pollo y Pescado.

Tabla 4.11. Margen de Contribución.

Producto	Participación	Precio	Costo	Precio Ponderado	Costo Ponderado
MUSLOS	9,14%	5.600	4.000	511,9323	365,6659
CONTRAMUSLO	5,54%	3.600	2.600	199,5612	144,1275
PECHUGA	46,13%	6.000	5.100	2.767,8814	2.352,6992
PG. CAMPESINA	1,51%	7.000	5.350	105,4954	80,6286
PERNIL	6,75%	4.000	3.100	270,1034	209,3301
PRL. CAMPESINO	1,30%	4.400	3.250	57,0410	42,1326
PLL. CAMPESINO	5,40%	5.200	4.200	280,6749	226,6990
ALAS	0,96%	4.000	2.600	38,2258	24,8468
MOJARRA	6,56%	8.000	6.000	525,1560	393,8670
BAGRE	4,19%	19.000	12.300	795,6851	515,1014
ROBALO	0,04%	10.000	7.000	3,6782	2,5748
TRUCHA	1,20%	13.000	10.300	155,5527	123,2456
BOCACHICO	0,29%	7.000	4.500	20,0667	12,9000
CAMARON	0,10%	24.000	18.000	25,0730	18,8047
FILETE DE BASA	1,57%	10.000	7.800	157,4896	122,8419
BNDJA PESCADO	0,02%	2.500	2.000	0,5441	0,4353
CABEZA MOJARRA	0,31%	4.000	2.000	12,4773	6,2386
BANDEJA MOLLEJA	0,48%	2.500	1.300	11,9706	6,2247
BANDEJA RECORTES	2,99%	2.800	2.500	83,6114	74,6530
MENUDENCIA FINA	0,24%	2.000	1.000	4,7673	2,3837
B.HIGADO	0,05%	1.500	900	0,7816	0,4689
CBZA TRUCHA	0,11%	4.000	1.750	4,2032	1,8389
MENUDENCA ORDINARIA	0,36%	500	250	1,8174	0,9087
POLLO PIMPOLLO	3,77%	4.400	3.800	165,7499	143,1476
RECORTE EN BOLSA	0,84%	2.300	1.700	19,3427	14,2968
SALCHICHA	0,16%	4.500	3.500	7,0650	5,4950
TOTAL				6.225,9474	4.891,5565
				Margen de contribución	78,6%

Fuente: Propietario de la Distribuidora Pollo y Pescado.

Tabla 4.12. Punto de Equilibrio.

EMPRESA	
Costos y Gastos Fijos	7.062.000
Precio Ponderado	6.225,95
Costo Ponderado	4.891,56
Margen Ponderado	1.334,39
Punto de Equilibrio Kg	5.292,30
Punto de Equilibrio en Pesos	32.949.597,08
% de los costos Fijos sobre las ventas	7,69%

INGRESOS Punto de Equilibrio	\$ 32.949.597,08
COSTOS DE VENTA	\$ 25.887.597,08
UTILIDAD BRUTA. P.E	\$ 7.062.000,00
GASTOS	\$ 7.062.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0,00
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0,00
IMPUESTOS	\$ 0,00
UTILIDAD NETA	\$ 0,00

	Vendidas	Punto de Equilibrio
Total unidades vendidas	17.628,34	5.292,30
Total ingresos	91.891.802,80	32.949.597,08
TOTAL COSTOS	73.157.104,2	\$ 25.887.597,08
TOTAL U. BRUTA	18.734.698,6	\$ 7.062.000,00
% de los costos variables sobre las ventas	80%	79%
% ventas por encima del P.E.	233%	

Tabla 4.13. Unidades a Vender para llegar al Punto de Equilibrio por Producto.

UNIDADES A VENDER PARA LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO DISCRIMINADO POR PRODUCTO				
Producto	Participación	Unidades a Vender	Precio unitario	Ingreso Unitario
MUSLOS	9,14%	484	5.600	2.709.301
CONTRAMUSLO	5,54%	293	3.600	1.056.138
PECHUGA	46,13%	2.441	6.000	14.648.466
PG. CAMPESINA	1,51%	80	7.000	558.313
PERNIL	6,75%	357	4.000	1.429.469
PRL. CAMPESINO	1,30%	69	4.400	301.878
PLL. CAMPESINO	5,40%	286	5.200	1.485.417
ALAS	0,96%	51	4.000	202.303
MOJARRA	6,56%	347	8.000	2.779.285
BAGRE	4,19%	222	19.000	4.211.006
ROBALO	0,04%	2	10.000	19.466
TRUCHA	1,20%	63	13.000	823.232
BOCACHICO	0,29%	15	7.000	106.199
CAMARON	0,10%	6	24.000	132.694
FILETE DE BASA	1,57%	83	10.000	833.482
BNDJA PESCADO	0,02%	1	2.500	2.880
CABEZA MOJARRA	0,31%	17	4.000	66.034
BANDEJA MOLLEJA	0,48%	25	2.500	63.352
BANDEJA RECORTES	2,99%	158	2.800	442.497
MENUDENCIA FINA	0,24%	13	2.000	25.230
B.HIGADO	0,05%	3	1.500	4.136
CBZA TRUCHA	0,11%	6	4.000	22.245
MENUDENCIA ORDINARIA	0,36%	19	500	9.618
POLLO PIMPOLLO	3,77%	199	4.400	877.198
RECORTE EN BOLSA	0,84%	45	2.300	102.368
SALCHICHA	0,16%	8	4.500	37.390
TOTAL		5.292	Pesos a Vender	32.949.597

Grafico 4.13. Punto de Equilibrio.

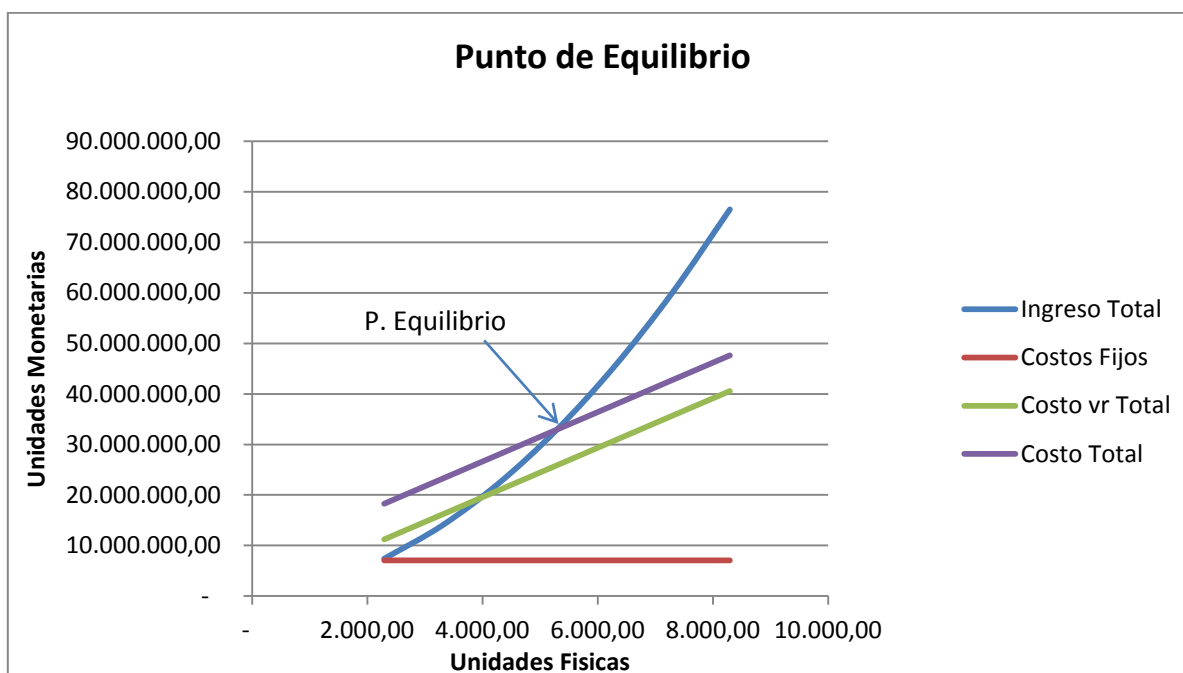


Tabla 4.14. Productos por encima y por debajo del Punto de Equilibrio.

Productos por encima del punto de Equilibrio			
Producto	Unidades Vendidas	Unidades a Vender	Diferencia
MUSLOS	1.500	484	1.016
CONTRAMUSLO	1.415	293	1.122
PECHUGA	7.065	2.441	4.624
PG. CAMPESINA	198	80	118
PERNIL	1.551	357	1.194
PRL. CAMPESINO	271	69	202
PLL. CAMPESINO	954	286	668
ALAS	220	51	169
MOJARRA	754	347	407
ROBALO	3	2	1
TRUCHA	85	63	21
BOCACHICO	38	15	22
FILETE DE BASA	145	83	61
BNDJA PESCADO	8	1	7
CABEZA MOJARRA	72	17	55
BANDEJA MOLLEJA	176	25	151
BANDEJA RECORTES	980	158	822
MENUDENCIA FINA	110	13	97
B.HIGADO	32	3	29
CBZA TRUCHA	24	6	19
MENUDENCIA ORDINARIA	668	19	649
POLLO PIMPOLLO	787	199	587
RECORTE EN BOLSA	336	45	291
SALCHICHA	32	8	24

Productos por debajo del Punto de equilibrio			
Producto	Unidades Vendidas	Unidades a Vender	Diferencia
BAGRE	203	222	(19)
CAMARON	4	6	(2)

4.1.3.1 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera para determinar el momento en el cual las ventas de un producto cubrirán exactamente los costos, esto es igual a un volumen de ventas donde los costos totales son iguales a los ingresos totales, es el punto en que las utilidades son iguales a cero. Esta herramienta analiza las relaciones existentes entre el costo fijo, el costo variable y las utilidades, permitiendo establecer un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.¹⁰

¹⁰ Mitecnologico.com (En línea). [Formula Y Grafica Del Punto De Equilibrio Planeación Financiera](http://www.mitecnologico.com/Main/FormulaYGraficaDelPuntoDeEquilibrioPlaneacionFinanciera).
<http://www.mitecnologico.com/Main/FormulaYGraficaDelPuntoDeEquilibrioPlaneacionFinanciera>

Las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias son de \$28.984.000 o 4.655,31 unidades, para que las ventas sean iguales a los costos. Si las ventas están por debajo de esta cantidad la empresa generara perdidas, mientras que si las ventas son mayores a esta cantidad, se generan utilidades para la empresa.

Por costeo variable el precio de venta se descompone en costo variable unitario \$4.892 y margen de contribución de \$1.335. El margen de contribución es la utilidad que se obtiene con el fin de cubrir los costos y gastos fijos y proporcionar utilidad. En el punto de equilibrio se cubren exactamente todos los costos y gastos fijos.

Se puede analizar el riesgo operativo. Los costos y gastos fijos de la empresa, los cuales representan un 7,69% del total de las ventas, son bajos y por lo tanto su punto de equilibrio también, concluyendo que se corre menor riesgo de incurrir en perdidas como consecuencia de una disminución en las ventas.

Para que la empresa se encuentre en el punto de equilibrio debe vender 5,292.30 kg mensualmente de los productos que comercializa. En la actualidad la empresa vende 17,628.34 kg. La empresa se encuentra muy por encima de su punto de equilibrio ya que está teniendo unas ventas 233% por encima del su punto de equilibrio.

La gran mayoría de los productos se están vendiendo por encima del punto de equilibrio principalmente la pechuga, pernil, muslo y contra muslo. Solo dos como lo son el bagre y el camarón se encuentran por debajo del punto de equilibrio, sin embargo, la diferencia para llegar al mínimo nivel de ventas es muy pequeña.

4.1.10 Análisis de rentabilidad.

4.1.10.1 Rentabilidad del activo neto.

RENTABILIDAD DEL ACTIVO NETO es el indicador que mide la capacidad de los activos operacionales de la empresa (capital invertido en la operación) para generar utilidad operacional.

RAN: Utilidad Operacional / Total Activos.

Tabla 4.15. Rentabilidad del Activo Neto.

ESTADO DE RESULTADOS	
Diciembre 31, 2010	Cuenta
INGRESOS	1.224.992.337
COSTOS DE VENTA	982.689.332
UTILIDAD BRUTA	242.303.005
GASTOS OPERACIONALES	35.606.521
UTILIDAD OPERACIONAL	206.696.484

BALANCE GENERAL	
Nombre cuenta	Dic 31, 2010
ACTIVO	386.819.351
DISPONIBLE	274.522.753
INVENTARIOS	19.428.598
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	294.113.351
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	92.868.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	92.868.000

RENTABILIDAD DEL ACTIVO NETO RAN	53%
----------------------------------	-----

RAN	>	CK
53%	>	7,36%

Los recursos de la empresa se están aprovechando con una eficiencia del 53% para generar un volumen de utilidades el cual es suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar utilidades.

La utilidad operativa de \$206.696.484 es la utilidad que la empresa obtiene como negocio dedicado a la venta de Pollo y Pescado, independientemente de su estructura financiera.

La rentabilidad del activo neto es muy superior al costo de capital, lo que indica los activos están produciendo mayor rentabilidad y se está compensando el riesgo que corre el

propietario en su inversión a diferencia de la rentabilidad que podría esperar el inversionista si la colocara en el mercado.

4.1.4.2 Rentabilidad del patrimonio.

Utilidad neta disponible para los socios a la cual tienen derecho por su inversión patrimonial.

ROE: Utilidad neta/ patrimonio

Tabla 4.16. Rentabilidad del Patrimonio.

ESTADO DE RESULTADOS	
Diciembre 31, 2010	Cuenta
INGRESOS	1.224.992.337
COSTOS DE VENTA	982.689.332
UTILIDAD BRUTA	242.303.005
GASTOS OPERACIONALES	35.606.521
UTILIDAD OPERACIONAL	206.696.484
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	206.696.484
IMPUESTOS	
UTILIDAD NETA	206.696.484

BALANCE GENERAL	
PATRIMONIO	351.253.357
CAPITAL SOCIAL	102.025.737
RESULTADOS DEL EJERCICIO	42.531.138
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERC	206.696.482

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	58,8%
-----------------------------------	--------------

ROE	>	RAN	>	CK
58,8%	>	53%	>	7,36%

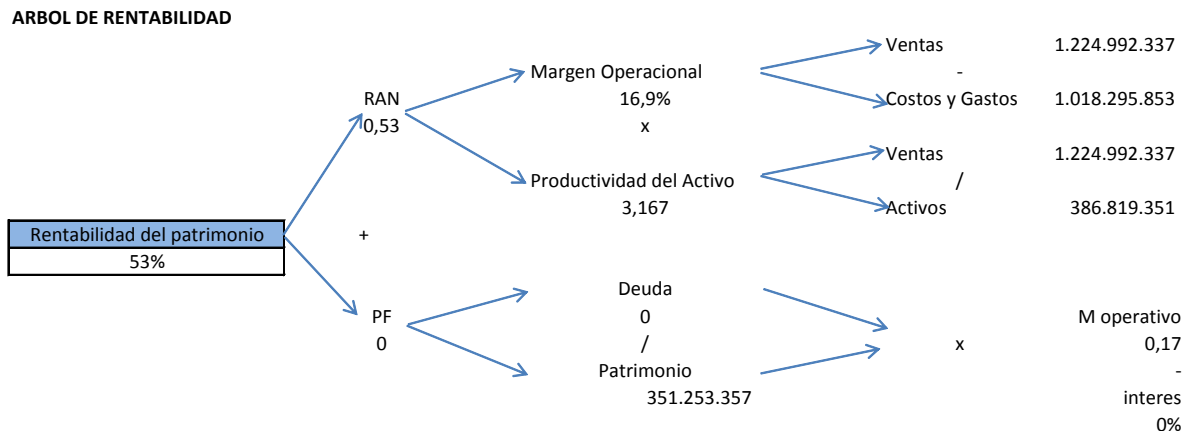
La rentabilidad del patrimonio debería ser mayor a la rentabilidad del activo neto y mayor al CK (ROE>RAN>CK)

Las utilidades netas correspondieron al 58.8% del patrimonio. Ósea el rendimiento sobre la inversión que el empresario obtuvo de la empresa.

El propietario está ganando una rentabilidad sobre el patrimonio mucho mayor que el costo del capital ya que corre mayor riesgo que sus proveedores.

4.1.4.3 Rentabilidad del activo (Árbol de Rentabilidad).

Figura 4.1. Árbol de Rentabilidad.



La utilidad operativa que obtiene la empresa por cada unidad monetaria que vende es del 16,9%.

La productividad del activo muestra la capacidad de generar ventas que tiene la empresa con respecto a la inversión en activos de operación. Podemos observar que la empresa genera \$3,167 de ventas por cada \$1 en activos.

De acuerdo al análisis de Rentabilidad mediante el modelo de Arboles de Rentabilidad o análisis Dupont, el hecho de que la empresa no tenga deuda, hace que su premio financiero sea de cero y por lo tanto la RAN sea igual a la ROE. Sin embargo, dado que la empresa no tiene costos financieros ni impuesto de renta declarado contablemente, (aunque sí pagado por el propietario), la utilidad operacional es igual a la utilidad neta, pero esta es comparada con el Patrimonio que es menor que el Activo Total, lo que hace que en realidad el ROE sea mayor a la RAN.

4.1.5. Análisis de liquidez

4.1.5.1 Capital de trabajo Operativo.

El capital con lo que la empresa trabaja. Los recursos que la empresa mantiene, o requiere para llevar a cabo sus operaciones. El análisis con respecto al capital de trabajo debe hacerse en función de la cantidad de este recurso que la empresa mantiene para alcanzar un determinado nivel de ventas.

Tabla 4.17. Días de cuentas por Cobrar.

CLIENTES	TIEMPO
Zardas	30
Sabec	60
Alegría de Servir	30
Hornos Perea	15
Hernando Mayor	60
Aquilino Bedoya	60
Panificadora Santa	30
Aromas	20
Perla del sur	8
Cayanas	8
Milanós	8
PROMEDIO DIAS X COBRAR	30

ventas a crédito	10%
Compras a crédito	80%
Días compras a crédito	8
Días Cuentas por cobrar	30
Costos y Gastos Fijos	84.744.000

4.1.5.2 Rotación de inventario: costo de mercancía vendida del periodo/inventario promedio de mercancías

	Acumulado a Dic 31, 2010	Dic 31, 2010
Costo de venta	982.689.332	
Inventario Promedio		19.428.598

Rotacion Inventario:	50,58
----------------------	-------

4.1.5.3 Días de Inventario: 360 días/rotación de inventario de mercancías

Días de Inventario:	7,12
---------------------	------

4.1.5.4 Ciclo de Caja: Promedio días por cobrar + días de inventario + días de compras a crédito.

Ciclo de Caja	29,03
---------------	-------

La empresa tiene un tiempo promedio de 29,03 días desde que se desembolsan los costos hasta cuando se recauda la cartera.

4.1.5.5 Total Costos Variables: Ventas x Margen de contribución.

Tabla 4.18. Total Costos Variables.

Costos Variables	
Ventas	91.891.803
Margen	78,57%
Total	72.196.876
Total anual	866.362.508,82

4.1.5.6 Capital de Trabajo Operativo.

Tabla 4.19. Capital de Trabajo Operativo.

Ventas	122.499.234
Efectivo	76.687.176
C x Cobrar (30 días)	10.177.335
inventario (7,22 días)	19.428.598
KTO	106.293.109

Lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar sus cuentas por cobrar y sus inventarios.

La empresa requiere de \$106.293.109 para llevar a cabo sus operaciones en proporción a sus ventas. La empresa cuenta con eficiencia operacional.

4.1.6 Análisis de endeudamiento

4.1.6.1 MODELO CAPM modelo de valoración de activos de capital.

Calcula el costo del patrimonio. El costo del patrimonio toma como referencia las tasas de interés del mercado, la rentabilidad de las empresas del sector y el riesgo país.

El método para dicho cálculo es LA BETA APALANCADA: esta es la rentabilidad que un inversionista podría esperar si invirtiera en una acción en el mercado. Puede determinarse así:

$$K_e = K_I + (K_m - K_I) \beta$$

Donde:

- K_e : rentabilidad esperada por el inversionista o costo del patrimonio
- K_I : rentabilidad libre de riesgo del mercado. Rentabilidad de los bonos del tesoro nacional.
- K_m : rentabilidad del mercado
- $(K_m - K_I)$: premio por el riesgo del mercado.
- β : medida del riesgo específico de la empresa.

Tabla 4.20. Costo de Capital.

KI:	3,60%	Rentabilidad de los bonos de EE.UU a 10 años
Km - KI:	4,13%	premio por el riesgo del mercado.
Bu	0,58	Beta desapalancada
Bl	0,58	Beta apalancada
Rp:	1,37%	Riesgo Pais

FORMULA DE AMADA : $B_I = B_u (1 + (1-t) * d/p)$

Fórmula para expresar la Beta desapalancada o Beta Operativa, en función de la Beta Apalancada.

t: impuestos	33%
d: % deuda	0,00%
p: % patrimonio	100,00%

Costo de Capital:	7,37%
-------------------	--------------

Esta es la rentabilidad del 7, 36% es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de la empresa.

4. DIAGNOSTICO FINANCIERO

4.1 Metodología

Realización del diagnostico financiero a través de la información contable que permite evaluar su estructura de capital, de operación, la rentabilidad, el endeudamiento, y la liquidez de la empresa.

4.1.11 Análisis Vertical y Horizontal.

4.1.11.1 Análisis vertical

Tabla 4.1. Total activos.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Activo Corriente	58,6%	Activo Corriente	71,3%	Activo Corriente	76,0%
Activo Fijo	41,4%	Activo Fijo	28,7%	Activo Fijo	24,0%
	<u>100,0%</u>		<u>100,0%</u>		<u>100,0%</u>

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero de 2010, existe una concentración en activos Corrientes del 58.6%, principalmente en el disponible que representa el 85% de los activos corriente.

En diciembre de 2010, existe una exagerada concentración de activos corrientes con un aumento al 76% del total de activos aumentado el disponible en el 93.4% de los activos corrientes. La empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en disponible.

Tabla 4.2. Total activos corrientes.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Disponible	85%	Disponible	91,6%	Disponible	93,4%
Inventarios	15%	Inventarios	8,4%	Inventarios	6,6%
Total actios corrientes	<u>100%</u>	Total actios corrientes	<u>100,0%</u>	Total actios corrientes	<u>100,0%</u>

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

Se encuentra que el disponible de enero de 2010 representa el 85% del total de los activos corrientes. En diciembre el disponible aumento a 93.4% lo que muestra que la

empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en el disponible y disminución en el inventario.

Tabla 4.3 Total pasivo más patrimonio.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Pasivo corriente	13,1%	Pasivo corriente	9,6%	Pasivo corriente	9,2%
Pasivo no corriente	13,4%	Pasivo no corriente	9,3%	Pasivo no corriente	0
Patrimonio	73,5%	Patrimonio	81,1%	Patrimonio	90,8%
Total pasivo + patrimonio	100,0%	Total pasivo + patrimonio	100,0%	Total pasivo + patrimonio	100,0%

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero de 2010, se observa un equilibrio entre los pasivos de corto plazo y largo plazo; pasivo corto plazo igual al 13.1% y largo plazo 13.4%. y un predominio muy importante en el patrimonio de 73.5%. Los acreedores solo son dueños del 26.5% de la empresa, y los accionistas por su parte poseen el 73.5%. La participación de los pasivos corrientes es baja (13.1%) comparado con de los activos corrientes (58.6%), la empresa tiene buen respaldo para cubrir sus deudas a corto plazo pero de igual forma una caja elevada e improductiva. Se refleja que los pasivos de corto y largo plazo han disminuido y un incremento el predominio del patrimonio. En diciembre de 2010, la empresa se está financiando en un 90.8% con el patrimonio ya que tiene todas sus utilidades acumuladas. No existe una sana política de financiamiento. La participación de los pasivos no corrientes es muy baja (9.2%) comparada con la participación de los activos corrientes (76%). Esto indica que la empresa posee en el corto plazo un mayor valor que las exigibilidades que tiene en el mismo periodo. Se aprecia un grado sobresaliente en la participación del patrimonio.

Tabla 4.4. Total pasivos corrientes.

Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010	
Proveedores	94,4%	Proveedores	94,2%	Proveedores	82,1%
Cuentas por pagar	5,5%	Cuentas por pagar	5,7%	Cuentas por pagar	17,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	0,1%	Impuestos, gravámenes y tasas	0,1%	Impuestos, gravámenes y tasas	0,0%
Total pasivos corrientes	100%	Total pasivos corrientes	100%	Total pasivos corrientes	100,0%

Fuente: Balance general 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

En enero 2010 La participación de los proveedores representa el 94% de los pasivos corrientes aumentando en diciembre a 82.1%. La empresa se está financiando principalmente con los proveedores ya que las cuentas por pagar son muy bajas.

Tabla 4.5. Representación de los costos y gastos sobre los ingresos.

Nombre cuenta	Enero 31, 2010		Junio 30, 2010		Diciembre 31, 2010		Acumulado a Diciembre 31, 2010	
	Cuenta	Total	Cuenta	Total	Cuenta	Total	Cuenta	Total
INGRESOS	121.967.288	100%	96.304.414	100%	98.662.145	100%	1.224.992.337	1
COSTOS DE VENTA	96.789.598	79%	66.345.301	69%	80.941.916	82%	982.689.332	80%
UTILIDAD BRUTA	25.177.690	21%	29.959.113	31%	17.720.229	18%	242.303.005	20%
GASTOS	4.819.878	4%	2.823.849	3%	9.620.654	10%	35.606.521	3%
UTILIDAD OPERACIONAL	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS								
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%
IMPUESTOS								
UTILIDAD NETA	20.357.812	17%	27.135.264	28%	8.099.575	8%	206.696.484	17%

Fuente: Estado de resultados 2010. Distribuidora Pollo y Pescado.

- En enero de 2010, los costos de ventas representan el 79% de los ingresos, el margen bruto es del 21% se observa que está incurriendo en costos altos para la obtención de productos para la venta. El porcentaje de utilidad operacional representa el 17% de los ingresos, este porcentaje es muy bajo ya que refleja la capacidad que tiene la empresa para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social.
- En junio de 2010, se observa una disminución al 69% de los costos de ventas, lo que hizo que el margen bruto aumentara en un 31%. La empresa disminuyo los costos en la obtención de los productos. Los gastos disminuyeron a un 3% lo que hizo que el margen operacional aumentara en un 28%.
- En diciembre de 2010, la empresa tuvo un aumento considerable de los costos de venta en un 82%, también los gastos aumentaron a un 10% afectando la utilidad operacional disminuyo en un 8%.
- Para el acumulado del periodo de 2010, los costos de ventas representan el 80% de las ventas lo que solo el 20% de los ingresos son de utilidad bruta. Los gastos del 3% son muy bajos lo que hace que la utilidad operacional no se vea tan afectada con un 17%.

4.1.11.2 Análisis Horizontal

Tabla 4.6. Total activo desde el año 2008 hasta el 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
ACTIVO	144.705.104	223.969.241	386.819.351	55%	73%
DISPONIBLE	44.096.104	111.672.643	274.522.753	153%	146%
INVENTARIOS	7.741.000	19.428.598	19.428.598	151%	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.837.104	131.101.241	294.113.351	153%	124%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	92.868.000	92.868.000	92.868.000	0%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	92.868.000	92.868.000	92.868.000	0%	0%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- El disponible tuvo un crecimiento del 153% en la relación 2009-2008. Sin embargo, para la relación 2010-2009 tuvo un crecimiento menor del 146%, lo que muestra una reducción en el crecimiento del disponible. A pesar de esto, el crecimiento sigue siendo exagerado. Al verificar las cifras contables con la realidad financiera de la empresa, el efectivo declarado no existe en los saldos de las cuentas.

Demostrándose que el efectivo se encuentra financiando las utilidades acumuladas que son transferidas al dueño de la empresa. Pero que no son descontadas como pagos de dividendos. La imperfección en la información contable, no dejan hacer análisis adecuados de las cifras.

Tabla 4.7. Total pasivo desde el año 2008 hasta 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
PASIVO	34.990.939	79.412.366	35.565.994	127%	-55%
PROVEEDORES		47.782.507	29.211.863		-39%
CUENTAS POR PAGAR	4.990.939	1.646.867	6.354.131	-67%	286%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		17.008			-100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.990.939	49.412.366	35.565.994	890%	-28%
OTROS PASIVOS	30.000.000	30.000.000		0%	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	30.000.000	30.000.000			

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- El total pasivo corriente con relación 09-08 es del 890% debido a que se empezó a utilizar la deuda con proveedores con un monto en el año 2009 de \$47.412.366.
- La cuenta con proveedores tuvo una disminución del 39% en la relación 2001-2009. Esto puede obedecer a cambios en las políticas de compras de la compañía y que puede estar comprando más de contado.

- Las cuentas por pagar aumentaron en la relación 2010-2009, en un 286% ya que en este año se pagaron honorarios.
- Se cancelaron todas las obligaciones de largo plazo.

Tabla 4.8. Patrimonio desde el año 2008 hasta 2010.

Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
PATRIMONIO	109.714.165	144.556.875	351.253.357	32%	143%
CAPITAL SOCIAL	102.025.737	102.025.737	102.025.737	0%	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(29.958.932)	19.376.026	42.531.138	-165%	120%
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERCICIO	37.647.360	23.155.112	206.696.482	-38%	793%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- En el patrimonio, el resultado del ejercicio tuvo una mejoría muy alta del 120% después de que el año anterior se había presentado una pérdida, esto se puede deber a una aumento sustancial de ventas, en la acumulación de las utilidades, reducción de costos, pero al verificar la realidad de la financiera de la empresa; se encuentra que dicho incremento, es la contrapartida, del falso aumento del efectivo disponible.
- Vemos que la utilidad acumulada del ejercicio aumento en un 793% lo que significa que los dueños no están descontando las utilidades de la contabilidad con los costos y gastos de la empresa y el reparto dividendos, si no que se están dejando en la contabilidad como patrimonio.

Tabla 4.9. Estado de resultados desde el año 2008 hasta 2010.

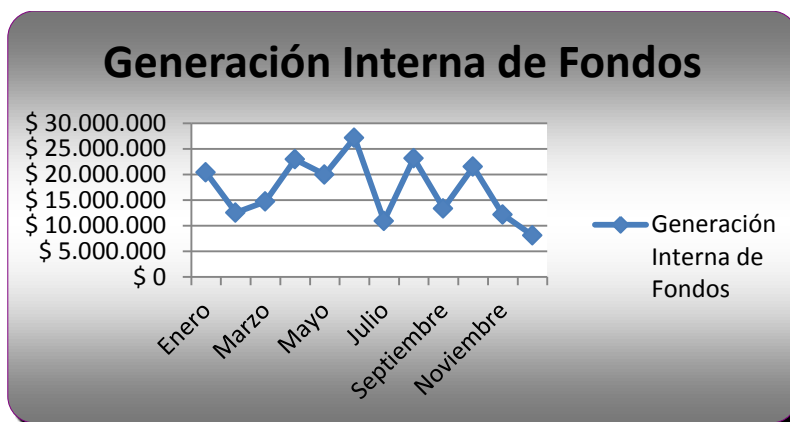
ESTADOS DE RESULTADOS					
Nombre cuenta	dic-08	dic-09	dic-10	Relacion 09-08	Relacion 10-09
INGRESOS	1.108.250.000	1.277.333.883	1.224.992.337	15%	-4%
COSTOS DE VENTA	1.069.987.122	1.223.898.004	982.689.332	14%	-20%
UTILIDAD BRUTA	38.262.878	53.435.879	242.303.005	40%	353%
GASTOS	615.518	30.280.767	35.606.521	4820%	18%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
IMPUESTOS	-				
UTILIDAD NETA	37.647.360	23.155.112	206.696.484	-38%	793%
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERCICIO	964.918.406	(7.176.928,00)	206.696.484	-101%	-2980%

Fuente: Balance general 2008-10. Distribuidora Pollo y Pescado.

- Los ingresos del 2010 bajaron a -4% con relación al año anterior del 15%. Esto puede deberse a una disminución en el volumen de ventas. La variación del precio lo fija el mercado.
- El margen bruto aumentó en un 353% en el 2010 con respecto al año anterior tomando en cuenta que disminuyeron los ingresos, esto puede obedecer a la disminución de los costos al -20%.
- Los gastos en el año 2009 aumentaron en un 4820% ya que se empezaron a contabilizar mayores gastos del negocio y por pago a sanciones en este periodo. En el 2010, los gastos tuvieron un aumento del 18%.

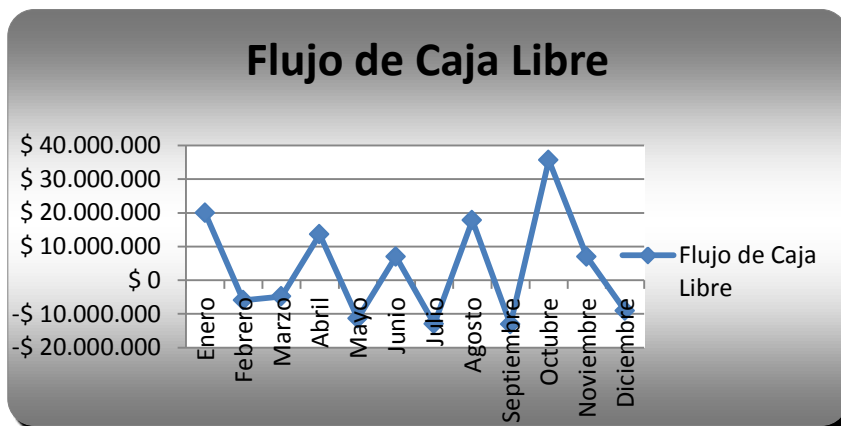
4.1.12 Indicadores financieros.

Grafica 4.1. Generación de Fondos.

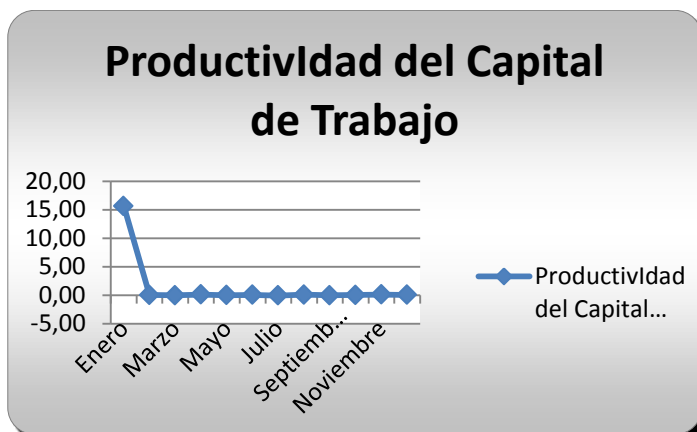


“Recursos propios”. Son los fondos que directamente se producen en la operación del negocio. El crecimiento de una empresa debe financiarse en forma combinada entre la GIF por un lado y los aportes y préstamos en una proporción que no altere la estructura financiera adecuada de la empresa por el otro.

Grafica 4.2. Flujo de caja Libre.

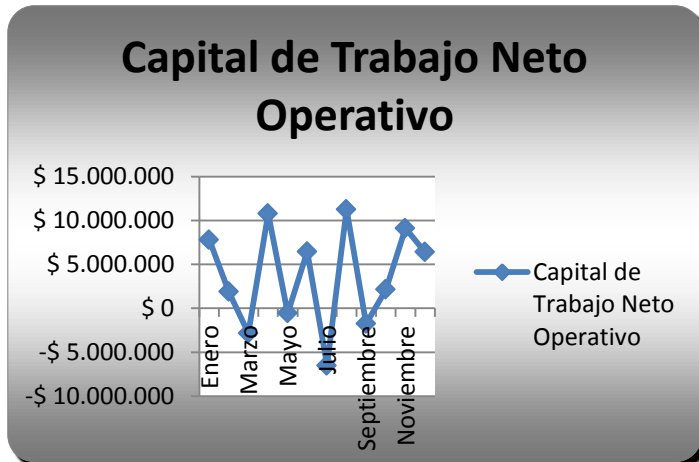


Grafica 4.3. Productividad del Capital de Trabajo.



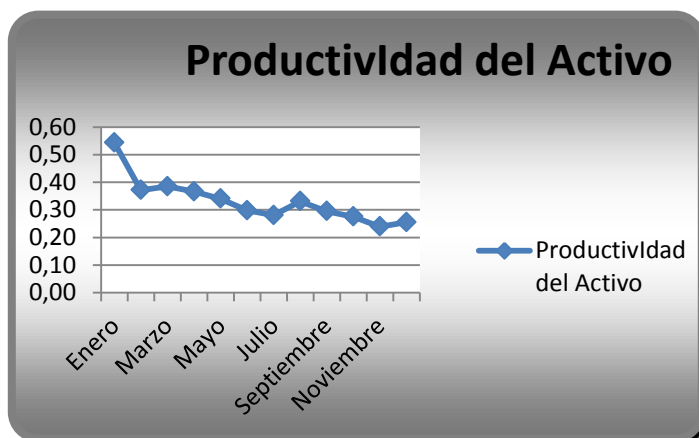
Son los centavos que por cada \$1 se ventas la empresa debe mantener invertido en capital de trabajo neto operativo. Lo ideal es mantener el número más pequeño posible. A medida que crece, la empresa demande menos capital de trabajo liberando así mas caja para el propietario, cual hace que sea percibida como más valiosa.

Grafica 4.4. Capital de trabajo Neto Operativo.

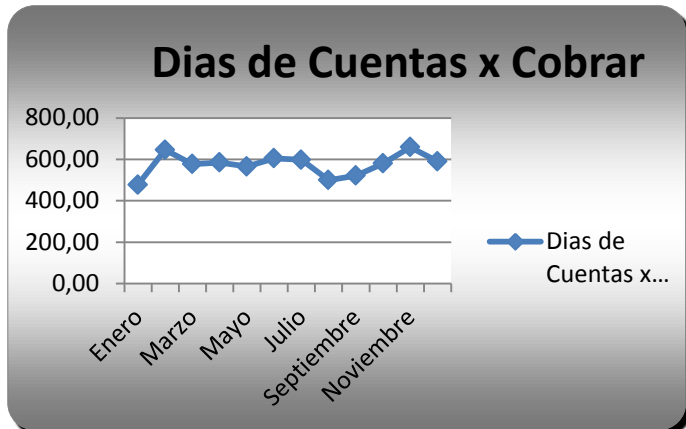


Corresponde al capital de trabajo operativo menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios. Estas no incluyen obligaciones bancarias, intereses por pagar entre otras.

Grafica 4.5. Productividad del Activo.

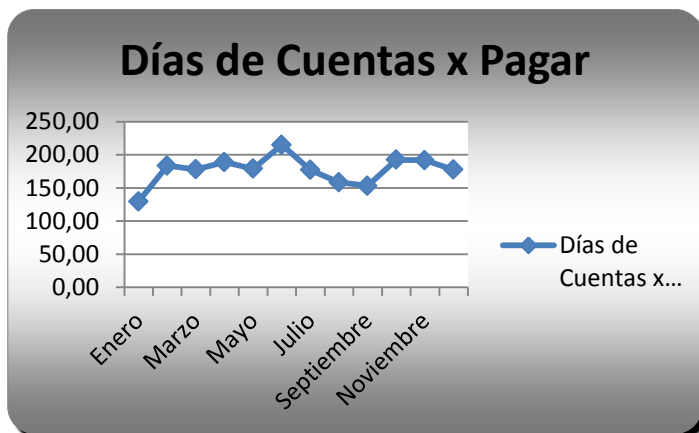


Grafica 4.6. Días de Cuentas por Cobrar.



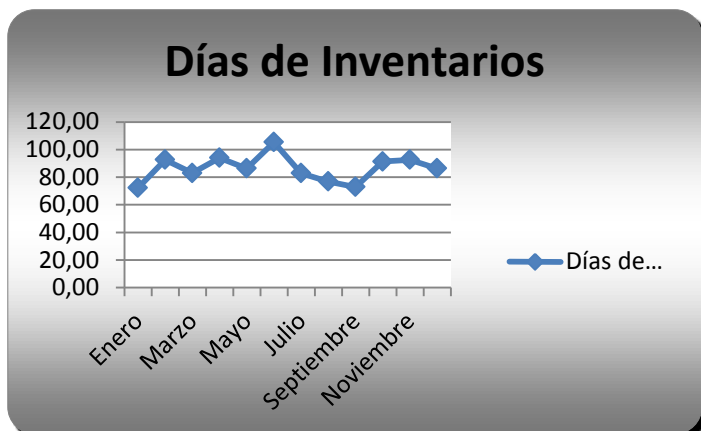
Se utilizó el valor teórico por que contablemente no existía la información.

Grafica 4.7. Días de cuentas por Pagar.

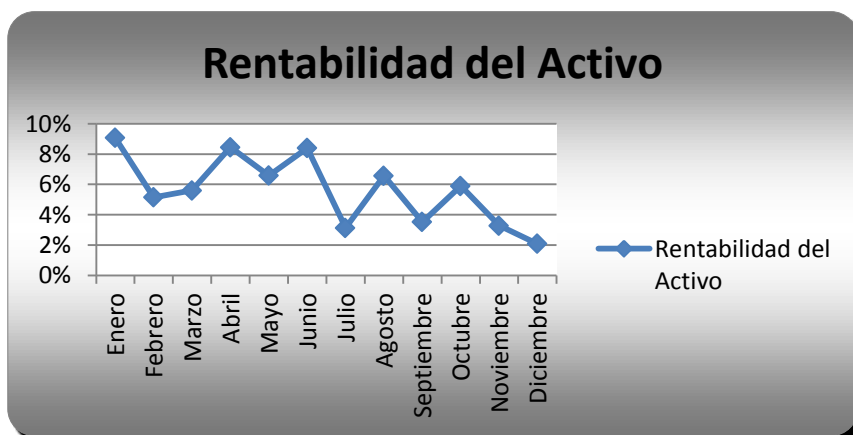


Se utilizó el valor teórico porque contablemente no existía la información.

Grafica 4.8. Días de inventarios.

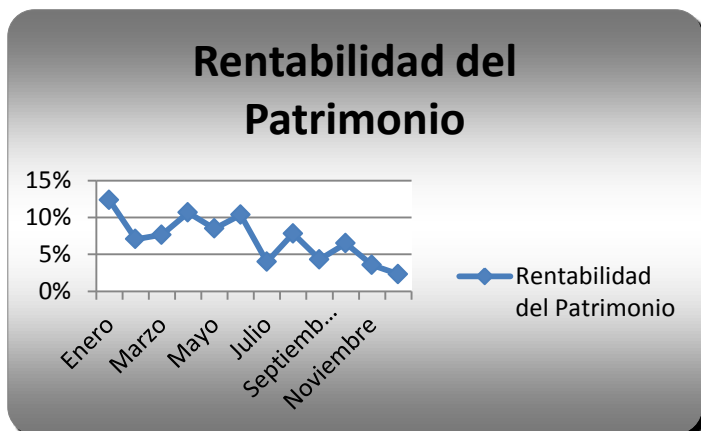


Grafica 4.9. Rentabilidad del Activo.



La eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente que sea atractivo con respecto a los fondos que se tienen comprometidos en el negocio.

Grafica 4.10. Rentabilidad del Patrimonio.



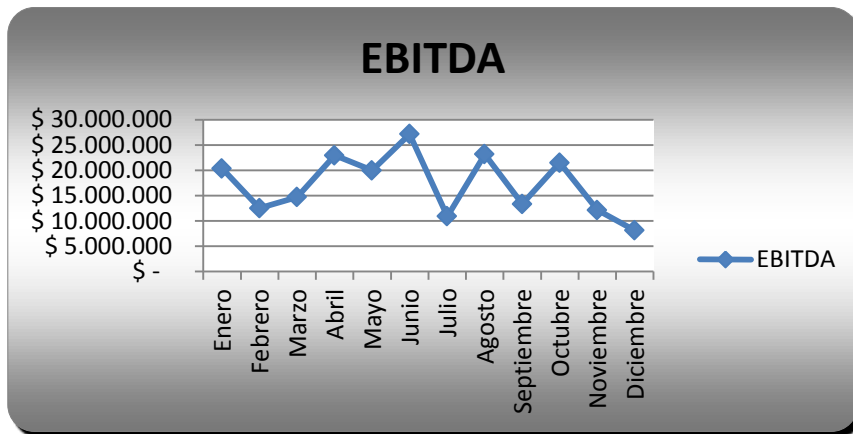
El rendimiento sobre la inversión que el empresario obtuvo de la empresa.

Grafica 4.11. Margen Operacional.



Muestra la utilidad operativa que obtiene la empresa por cada unidad monetaria que vende.

Grafica 4.12. EBITDA.



Los indicadores financieros de la empresa, no muestran tendencia definida, lo que permite determinar que la empresa no realiza gestión de sus variables financieras. Solo es observable la estabilidad que muestran indicadores tales como las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar dado que estas variables corresponden al diario devenir organizacional.

4.1.13 Punto de equilibrio.

Tabla 4.10. Participación de cada Producto en las ventas Mensuales.

PARTICIPACION DE CADA PRODUCTO EN LAS VENTAS MENSUAL Kg					
Producto	Total Kg	Ingreso Ventas	% Participación	Costos	Utilidad Bruta
MUSLOS	1.500,08	\$ 8.400.426	9,14%	\$ 6.000.304	\$ 2.400.122
CONTRAMUSLO	1.414,97	\$ 5.093.899	5,54%	\$ 3.678.927	\$ 1.414.972
PECHUGA	7.065,16	\$ 42.390.936	46,13%	\$ 36.032.296	\$ 6.358.640
PG. CAMPESINA	197,84	\$ 1.384.880	1,51%	\$ 1.058.444	\$ 326.436
PERNIL	1.551,27	\$ 6.205.072	6,75%	\$ 4.808.931	\$ 1.396.141
PRL. CAMPESINO	270,74	\$ 1.191.274	1,30%	\$ 879.918	\$ 311.356
PLL. CAMPESINO	953,84	\$ 4.959.947	5,40%	\$ 4.006.111	\$ 953.836
ALAS	219,54	\$ 878.160	0,96%	\$ 570.804	\$ 307.356
MOJARRA	754,02	\$ 6.032.192	6,56%	\$ 4.524.144	\$ 1.508.048
BAGRE	202,54	\$ 3.848.260	4,19%	\$ 2.491.242	\$ 1.357.018
ROBALO	3,38	\$ 33.800	0,04%	\$ 23.660	\$ 10.140
TRUCHA	84,58	\$ 1.099.540	1,20%	\$ 871.174	\$ 228.366
BOCACHICO	37,63	\$ 263.424	0,29%	\$ 169.344	\$ 94.080
CAMARON	4,00	\$ 96.000	0,10%	\$ 72.000	\$ 24.000
FILETE DE BASA	144,72	\$ 1.447.200	1,57%	\$ 1.128.816	\$ 318.384
BNDJA PESCADO	8,00	\$ 20.000	0,02%	\$ 16.000	\$ 4.000
CABEZA MOJARRA	71,66	\$ 286.640	0,31%	\$ 143.320	\$ 143.320
BANDEJA MOLLEJA	176,00	\$ 440.000	0,48%	\$ 211.200	\$ 228.800
BANDEJA RECORTES	980,00	\$ 2.744.000	2,99%	\$ 2.450.000	\$ 294.000
MENUDENCIA FINA	109,52	\$ 219.040	0,24%	\$ 109.520	\$ 109.520
B.HIGADO	31,92	\$ 47.880	0,05%	\$ 28.728	\$ 19.152
CBZA TRUCHA	24,14	\$ 96.560	0,11%	\$ 42.245	\$ 54.315
MENUDENCA ORDINARIA	668,00	\$ 334.000	0,36%	\$ 167.000	\$ 167.000
POLLO PIMPOLLO	786,73	\$ 3.461.603	3,77%	\$ 2.989.566	\$ 472.037
RECORTE EN BOLSA	336,00	\$ 772.800	0,84%	\$ 571.200	\$ 201.600
SALCHICHA	32,06	\$ 144.270	0,16%	\$ 112.210	\$ 32.060
TOTAL	17.628,34	91.891.802,80		\$ 73.157.104	\$ 18.734.699

Fuente: Propietario de la Distribuidora Pollo y Pescado.

Tabla 4.11. Margen de Contribución.

Producto	Participación	Precio	Costo	Precio Ponderado	Costo Ponderado
MUSLOS	9,14%	5.600	4.000	511,9323	365,6659
CONTRAMUSLO	5,54%	3.600	2.600	199,5612	144,1275
PECHUGA	46,13%	6.000	5.100	2.767,8814	2.352,6992
PG. CAMPESINA	1,51%	7.000	5.350	105,4954	80,6286
PERNIL	6,75%	4.000	3.100	270,1034	209,3301
PRL. CAMPESINO	1,30%	4.400	3.250	57,0410	42,1326
PLL. CAMPESINO	5,40%	5.200	4.200	280,6749	226,6990
ALAS	0,96%	4.000	2.600	38,2258	24,8468
MOJARRA	6,56%	8.000	6.000	525,1560	393,8670
BAGRE	4,19%	19.000	12.300	795,6851	515,1014
ROBALO	0,04%	10.000	7.000	3,6782	2,5748
TRUCHA	1,20%	13.000	10.300	155,5527	123,2456
BOCACHICO	0,29%	7.000	4.500	20,0667	12,9000
CAMARON	0,10%	24.000	18.000	25,0730	18,8047
FILETE DE BASA	1,57%	10.000	7.800	157,4896	122,8419
BNDJA PESCADO	0,02%	2.500	2.000	0,5441	0,4353
CABEZA MOJARRA	0,31%	4.000	2.000	12,4773	6,2386
BANDEJA MOLLEJA	0,48%	2.500	1.300	11,9706	6,2247
BANDEJA RECORTES	2,99%	2.800	2.500	83,6114	74,6530
MENUDECIA FINA	0,24%	2.000	1.000	4,7673	2,3837
B.HIGADO	0,05%	1.500	900	0,7816	0,4689
CBZA TRUCHA	0,11%	4.000	1.750	4,2032	1,8389
MENUDECIA ORDINARIA	0,36%	500	250	1,8174	0,9087
POLLO PIMPOLLO	3,77%	4.400	3.800	165,7499	143,1476
RECORTE EN BOLSA	0,84%	2.300	1.700	19,3427	14,2968
SALCHICHA	0,16%	4.500	3.500	7,0650	5,4950
TOTAL				6.225,9474	4.891,5565
				Margen de contribución	78,6%

Fuente: Propietario de la Distribuidora Pollo y Pescado.

Tabla 4.12. Punto de Equilibrio.

EMPRESA	
Costos y Gastos Fijos	7.062.000
Precio Ponderado	6.225,95
Costo Ponderado	4.891,56
Margen Ponderado	1.334,39
Punto de Equilibrio Kg	5.292,30
Punto de Equilibrio en Pesos	32.949.597,08
% de los costos Fijos sobre las ventas	7,69%

INGRESOS Punto de Equilibrio	\$ 32.949.597,08
COSTOS DE VENTA	\$ 25.887.597,08
UTILIDAD BRUTA. P.E	\$ 7.062.000,00
GASTOS	\$ 7.062.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0,00
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0,00
IMPUESTOS	\$ 0,00
UTILIDAD NETA	\$ 0,00

	Vendidas	Punto de Equilibrio
Total unidades vendidas	17.628,34	5.292,30
Total ingresos	91.891.802,80	32.949.597,08
TOTAL COSTOS	73.157.104,2	\$ 25.887.597,08
TOTAL U. BRUTA	18.734.698,6	\$ 7.062.000,00
% de los costos variables sobre las ventas	80%	79%
% ventas por encima del P.E.	233%	

Tabla 4.13. Unidades a Vender para llegar al Punto de Equilibrio por Producto.

UNIDADES A VENDER PARA LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO DISCRIMINADO POR PRODUCTO				
Producto	Participación	Unidades a Vender	Precio unitario	Ingreso Unitario
MUSLOS	9,14%	484	5.600	2.709.301
CONTRAMUSLO	5,54%	293	3.600	1.056.138
PECHUGA	46,13%	2.441	6.000	14.648.466
PG. CAMPESINA	1,51%	80	7.000	558.313
PERNIL	6,75%	357	4.000	1.429.469
PRL. CAMPESINO	1,30%	69	4.400	301.878
PLL. CAMPESINO	5,40%	286	5.200	1.485.417
ALAS	0,96%	51	4.000	202.303
MOJARRA	6,56%	347	8.000	2.779.285
BAGRE	4,19%	222	19.000	4.211.006
ROBALO	0,04%	2	10.000	19.466
TRUCHA	1,20%	63	13.000	823.232
BOCACHICO	0,29%	15	7.000	106.199
CAMARON	0,10%	6	24.000	132.694
FILETE DE BASA	1,57%	83	10.000	833.482
BNDJA PESCADO	0,02%	1	2.500	2.880
CABEZA MOJARRA	0,31%	17	4.000	66.034
BANDEJA MOLLEJA	0,48%	25	2.500	63.352
BANDEJA RECORTES	2,99%	158	2.800	442.497
MENUDENCIA FINA	0,24%	13	2.000	25.230
B.HIGADO	0,05%	3	1.500	4.136
CBZA TRUCHA	0,11%	6	4.000	22.245
MENUDENCIA ORDINARIA	0,36%	19	500	9.618
POLLO PIMPOLLO	3,77%	199	4.400	877.198
RECORTE EN BOLSA	0,84%	45	2.300	102.368
SALCHICHA	0,16%	8	4.500	37.390
TOTAL		5.292	Pesos a Vender	32.949.597

Grafico 4.13. Punto de Equilibrio.

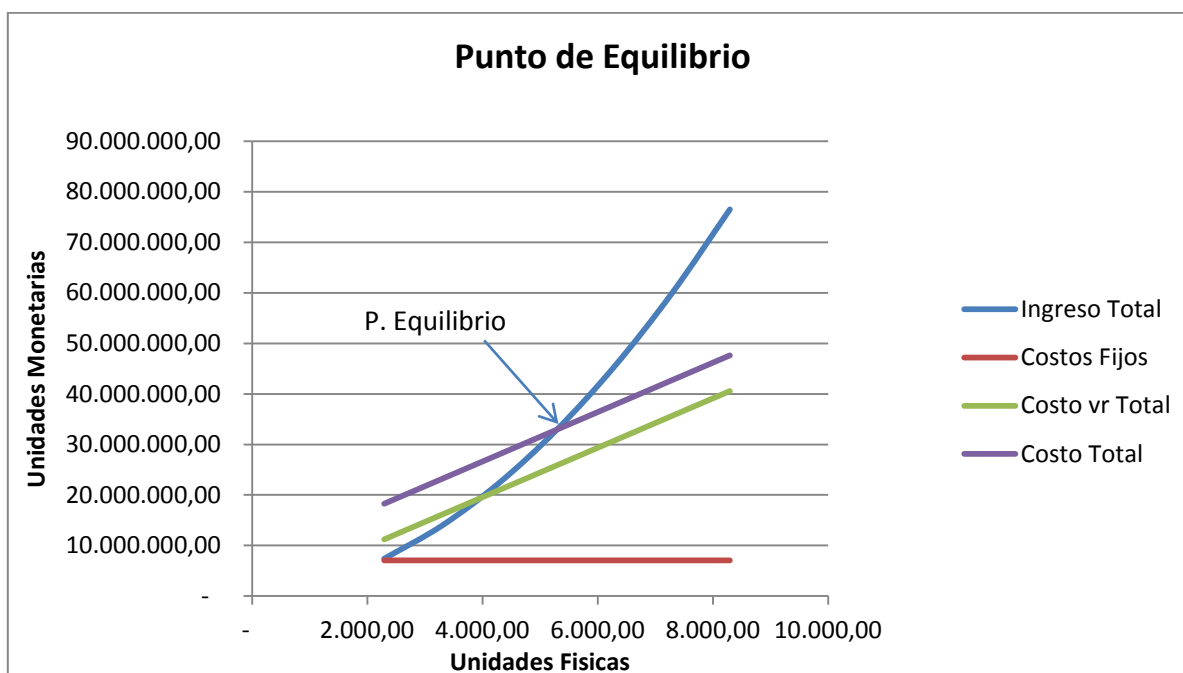


Tabla 4.14. Productos por encima y por debajo del Punto de Equilibrio.

Productos por encima del punto de Equilibrio			
Producto	Unidades Vendidas	Unidades a Vender	Diferencia
MUSLOS	1.500	484	1.016
CONTRAMUSLO	1.415	293	1.122
PECHUGA	7.065	2.441	4.624
PG. CAMPESINA	198	80	118
PERNIL	1.551	357	1.194
PRL. CAMPESINO	271	69	202
PLL. CAMPESINO	954	286	668
ALAS	220	51	169
MOJARRA	754	347	407
ROBALO	3	2	1
TRUCHA	85	63	21
BOCACHICO	38	15	22
FILETE DE BASA	145	83	61
BNDJA PESCADO	8	1	7
CABEZA MOJARRA	72	17	55
BANDEJA MOLLEJA	176	25	151
BANDEJA RECORTES	980	158	822
MENUDENCIA FINA	110	13	97
B.HIGADO	32	3	29
CBZA TRUCHA	24	6	19
MENUDENCIA ORDINARIA	668	19	649
POLLO PIMPOLLO	787	199	587
RECORTE EN BOLSA	336	45	291
SALCHICHA	32	8	24

Productos por debajo del Punto de equilibrio			
Producto	Unidades Vendidas	Unidades a Vender	Diferencia
BAGRE	203	222	(19)
CAMARON	4	6	(2)

4.1.3.1 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera para determinar el momento en el cual las ventas de un producto cubrirán exactamente los costos, esto es igual a un volumen de ventas donde los costos totales son iguales a los ingresos totales, es el punto en que las utilidades son iguales a cero. Esta herramienta analiza las relaciones existentes entre el costo fijo, el costo variable y las utilidades, permitiendo establecer un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

Las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias son de \$28.984.000 o 4.655,31 unidades, para que las ventas sean iguales a los costos. Si las ventas están por debajo de esta cantidad la empresa generara perdidas, mientras que si las ventas son mayores a esta cantidad, se generan utilidades para la empresa.

Por costeo variable el precio de venta se descompone en costo variable unitario \$4.892 y margen de contribución de \$1.335. El margen de contribución es la utilidad que se obtiene con el fin de cubrir los costos y gastos fijos y proporcionar utilidad. En el punto de equilibrio se cubren exactamente todos los costos y gastos fijos.

Se puede analizar el riesgo operativo. Los costos y gastos fijos de la empresa, los cuales representan un 7,69% del total de las ventas, son bajos y por lo tanto su punto de equilibrio también, concluyendo que se corre menor riesgo de incurrir en perdidas como consecuencia de una disminución en las ventas.

Para que la empresa se encuentre en el punto de equilibrio debe vender 5,292.30 kg mensualmente de los productos que comercializa. En la actualidad la empresa vende 17,628.34 kg. La empresa se encuentra muy por encima de su punto de equilibrio ya que está teniendo unas ventas 233% por encima del su punto de equilibrio.

La gran mayoría de los productos se están vendiendo por encima del punto de equilibrio principalmente la pechuga, pernil, muslo y contra muslo. Solo dos como lo son el bagre y el camarón se encuentran por debajo del punto de equilibrio, sin embargo, la diferencia para llegar al mínimo nivel de ventas es muy pequeña.

4.1.14 Análisis de rentabilidad.

4.1.14.1 Rentabilidad del activo neto.

RENTABILIDAD DEL ACTIVO NETO es el indicador que mide la capacidad de los activos operacionales de la empresa (capital invertido en la operación) para generar utilidad operacional.

RAN: Utilidad Operacional / Total Activos.

Tabla 4.15. Rentabilidad del Activo Neto.

ESTADO DE RESULTADOS	
Diciembre 31, 2010	Cuenta
INGRESOS	1.224.992.337
COSTOS DE VENTA	982.689.332
UTILIDAD BRUTA	242.303.005
GASTOS OPERACIONALES	35.606.521
UTILIDAD OPERACIONAL	206.696.484

BALANCE GENERAL	
Nombre cuenta	Dic 31, 2010
ACTIVO	386.819.351
DISPONIBLE	274.522.753
INVENTARIOS	19.428.598
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	294.113.351
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	92.868.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	92.868.000

RENTABILIDAD DEL ACTIVO NETO RAN	53%
----------------------------------	-----

RAN	>	CK
53%	>	7,36%

Los recursos de la empresa se están aprovechando con una eficiencia del 53% para generar un volumen de utilidades el cual es suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar utilidades.

La utilidad operativa de \$206.696.484 es la utilidad que la empresa obtiene como negocio dedicado a la venta de Pollo y Pescado, independientemente de su estructura financiera.

La rentabilidad del activo neto es muy superior al costo de capital, lo que indica los activos están produciendo mayor rentabilidad y se está compensando el riesgo que corre el propietario en su inversión a diferencia de la rentabilidad que podría esperar el inversionista si la colocara en el mercado.

4.1.4.2 Rentabilidad del patrimonio.

Utilidad neta disponible para los socios a la cual tienen derecho por su inversión patrimonial.

ROE: Utilidad neta/ patrimonio

Tabla 4.16. Rentabilidad del Patrimonio.

ESTADO DE RESULTADOS	
Diciembre 31, 2010	Cuenta
INGRESOS	1.224.992.337
COSTOS DE VENTA	982.689.332
UTILIDAD BRUTA	242.303.005
GASTOS OPERACIONALES	35.606.521
UTILIDAD OPERACIONAL	206.696.484
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	206.696.484
IMPUESTOS	
UTILIDAD NETA	206.696.484

BALANCE GENERAL	
PATRIMONIO	351.253.357
CAPITAL SOCIAL	102.025.737
RESULTADOS DEL EJERCICIO	42.531.138
UTILIDAD ACUMULADA EN EL EJERC	206.696.482

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	58,8%
-----------------------------------	--------------

ROE	>	RAN	>	CK
58,8%	>	53%	>	7,36%

La rentabilidad del patrimonio debería ser mayor a la rentabilidad del activo neto y mayor al CK (ROE>RAN>CK)

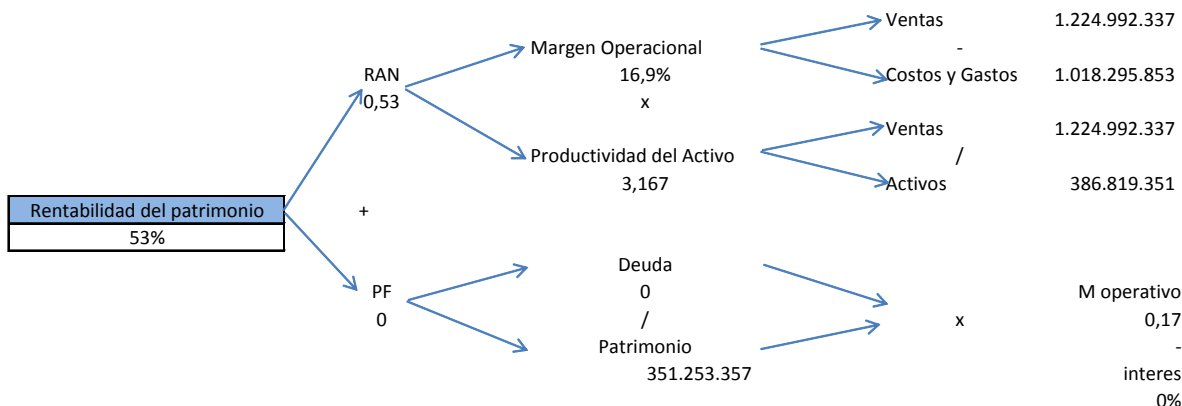
Las utilidades netas correspondieron al 58.8% del patrimonio. Ósea el rendimiento sobre la inversión que el empresario obtuvo de la empresa.

El propietario está ganando una rentabilidad sobre el patrimonio mucho mayor que el costo del capital ya que corre mayor riesgo que sus proveedores.

4.1.4.3 Rentabilidad del activo (Árbol de Rentabilidad).

Figura 4.1. Árbol de Rentabilidad.

ARBOL DE RENTABILIDAD



La utilidad operativa muestra la utilidad operativa que obtiene la empresa por cada unidad monetaria que vende. La utilidad operativa que obtiene la empresa por cada unidad monetaria que vende es del 16,9%.

Con la productividad del activo muestra la capacidad de generar ventas que tiene la empresa con respecto a la inversión en activos de operación. Podemos observar que la empresa genera \$3,167de ventas por cada \$1 en activos.

De acuerdo al análisis de Rentabilidad mediante el modelo de Arboles de Rentabilidad o análisis Dupont, el hecho de que la empresa no tenga deuda, hace que su premio financiero sea de cero y por lo tanto la RAN sea igual a la ROE. Sin embargo dado que la empresa no tiene costos financieros ni impuesto de renta declarado contablemente, (aunque si pagado por el propietario), la utilidad operacional es igual a la utilidad neta, pero esta es comparada con el Patrimonio que es menor que el Activo Total, lo que hace que en realidad el ROE sea mayor a la RAN.

4.1.5. Análisis de liquidez

4.1.6.2 Capital de trabajo Operativo.

El capital con lo que la empresa trabaja. Los recursos que la empresa mantiene, o requiere para llevar a cabo sus operaciones. El análisis con respecto al capital de trabajo

debe hacerse en función de la cantidad de este recurso que la empresa mantiene para alcanzar un determinado nivel de ventas.

Tabla 4.17. Días de cuentas por Cobrar.

CLIENTES	TIEMPO
Zardas	30
Sabec	60
Alegría de Servir	30
Hornos Perea	15
Hernando Mayor	60
Aquilino Bedoya	60
Panificadora Santa	30
Aromas	20
Perla del sur	8
Cayanas	8
Milanos	8
PROMEDIO DIAS X COBRAR	30

ventas a crédito	10%
Compras a crédito	80%
Días compras a crédito	8
Días Cuentas por cobrar	30
Costos y Gastos Fijos	84.744.000

4.1.6.3 Rotación de inventario: costo de mercancía vendida del periodo/inventario promedio de mercancías

	Acumulado a Dic 31, 2010	Dic 31, 2010
Costo de venta	982.689.332	
Inventario Promedio		19.428.598

Rotacion Inventario:	50,58
-----------------------------	--------------

4.1.6.4 Días de Inventario: 360 días/rotación de inventario de mercancías

Días de Inventario:	7,12
----------------------------	-------------

4.1.6.5 Ciclo de Caja: Promedio días por cobrar + días de inventario + días de compras a crédito.

Ciclo de Caja	29,03
----------------------	--------------

La empresa tiene un tiempo promedio de 29,03 días desde que se desembolsan los costos hasta cuando se recauda la cartera.

4.1.6.6 Total Costos Variables: Ventas x Margen de contribución.

Tabla 4.18. Total Costos Variables.

Costos Variables	
Ventas	91.891.803
Margen	78,57%
Total	72.196.876
Total anual	866.362.508,82

4.1.6.7 Capital de Trabajo Operativo.

Tabla 4.19. Capital de Trabajo Operativo.

Ventas	122.499.234
Efectivo	76.687.176
C x Cobrar (30 días)	10.177.335
inventario (7,22 días)	19.428.598
KTO	106.293.109

Lo que la empresa requiere para operar está representado por el dinero necesario para financiar sus cuentas por cobrar y sus inventarios.

La empresa requiere de \$106.293.109 para llevar a cabo sus operaciones en proporción a sus ventas. La empresa cuenta con eficiencia operacional.

4.1.7 Análisis de endeudamiento

4.1.7.1 MODELO CAPM modelo de valoración de activos de capital.

Calcula el costo del patrimonio. El costo del patrimonio toma como referencia las tasas de interés del mercado, la rentabilidad de las empresas del sector y el riesgo país.

El método para dicho cálculo es LA BETA APALANCADA: esta es la rentabilidad que un inversionista podría esperar si invirtiera en una acción en el mercado. Puede determinarse así:

$$K_e: K_I + (K_m - K_I) \beta$$

Donde:

- K_e : rentabilidad esperada por el inversionista o costo del patrimonio

- KI: rentabilidad libre de riesgo del mercado. Rentabilidad de los bonos del tesoro nacional.
- Km: rentabilidad del mercado
- (Km – KI): premio por el riesgo del mercado.
- B: medida del riesgo específico de la empresa.

Tabla 4.20. Costo de Capital.

KI:	3,60%	Rentabilidad de los bonos de EE.UU a 10 años
Km - KI:	4,13%	premio por el riesgo del mercado.
Bu	0,58	Beta desapalancada
BI	0,58	Beta apalancada
Rp:	1,37%	Riesgo Pais

FORMULA DE AMADA : BI: Bu (1+(1-t)*d/p)

Fórmula para expresar la Beta desapalancada o Beta Operativa, en función de la Beta Apalancada.

t: impuestos	33%
d: % deuda	0,00%
p: % patrimonio	100,00%

Costo de Capital:	7,37%
--------------------------	--------------

Esta es la rentabilidad del 7, 36% es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de la empresa.

5. VALORACIÓN FINANCIERA

5.1 Metodología:

Se realizó la valoración financiera de la empresa a través de la información contable y la información real ofrecida por el empresario con el objeto de calcular su flujo de caja que nos permite establecer el valor de la empresa. Adicionalmente, se realizaron las proyecciones hasta junio de 2011 de ventas y del flujo de caja libre operativo disponible para la empresa

Con el diagnóstico estratégico de la empresa, se pudieron elaborar unas estrategias que podrán ayudar a aumentar el nivel de ventas y mejorar los indicadores calculados sobre el estado actual de la empresa con el objetivo de aumentar SU generación de valor.

5.1.1. Valoración Financiera con la información contable.

Valoración

Datos Históricos (2010)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Caja	108.246.779	126.698.133	146.171.353	155.506.077	186.828.566	206.951.953	230.833.369	236.170.817	262.568.255	248.415.495	253.590.390
Bancos	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737	3.799.737
Cuentas x Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598
Activos Operacionales	131.475.114	149.926.468	169.399.688	178.734.412	210.056.901	230.180.288	254.061.704	259.399.152	285.796.590	271.643.830	276.818.725
Ventas	121.967.288	90.202.010	100.866.219	99.552.139	102.989.063	96.304.414	97.407.419	116.515.062	111.781.667	100.359.750	88.385.150
Activos Op/Ingresos	0,93	0,60	0,60	0,56	0,49	0,42	0,38	0,45	0,39	0,37	0,32
Pasivos Operacionales	1.626.867	1.646.867	1.717.267	1.737.267	1.765.067	1.764.867	1.764.645	1.754.999	1.782.777	28.000	27.778
Capital de Trabajo Operacional	129.848.247	148.279.601	167.682.421	176.997.145	208.291.834	228.415.421	252.297.059	257.644.153	284.013.813	271.615.830	276.790.947
KWOP/Ingresos	1,06	1,64	1,66	1,78	2,02	2,37	2,59	2,21	2,54	2,71	3,13
Activos Fijos	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000
Utilidad Operacional	20.357.812	12.514.910	14.680.347	22.943.415	19.955.713	27.135.264	10.897.851	23.147.889	13.338.453	21.482.180	12.143.073

Generadores de Valor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Inflación	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
Ut. Operacional/Ingresos	17%	14%	15%	23%	19%	28%	11%	20%	12%	21%	14%
Capital de Trabajo Ingresos	2,21	221%	221%	221%	221%	221%	221%	221%	221%	221%	221%
Variacion Propiedad Planta y Equipo											

Proyecciones (2011)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	125.833.651	93.061.414	104.063.678	102.707.942	106.253.816	99.357.264
Utilidad Operacional	21.003.155	12.911.633	15.145.714	23.670.721	20.588.309	27.995.452
Capital de Trabajo Operacional	277.512.056	205.236.549	229.500.814	226.510.889	234.330.919	219.121.343
Inversión Incremental de Capital Trabajo Operacional	7.047.462	-72.275.507	24.264.265	-2.989.925	7.820.030	-15.209.576
Propiedad Planta y Equipo	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000	92.868.000
CIO	370.380.056	298.104.549	322.368.814	319.378.889	327.198.919	311.989.343
CIO Diciembre	363.332.594					

Flujo de Caja Libre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Utilidad Operacional	21.003.155	12.911.633	15.145.714	23.670.721	20.588.309	27.995.452
Flujo de Caja Bruto	21.003.155	12.911.633	15.145.714	23.670.721	20.588.309	27.995.452
Inversión Incremental de Capital de Trabajo Operacional	7.047.462	-72.275.507	24.264.265	-2.989.925	7.820.030	-15.209.576
Flujo de Caja Libre Operativo	13.955.693	85.187.140	-9.118.551	26.660.646	12.768.279	43.205.027

Tasas b, r, g	%
Tasa de Retención de Rentabilidad para Crecimiento b	0%
Tasa de Crecimiento r	9%
Tasa de Crecimiento g	0,00%

Calculo del Costo de Capital	Participación	Tasa	Impuestos	Inflación	Costo
Endeudamiento	0	0	33,00%	0	0%
Patrimonio	100%	7,36%	0	3,17%	7,59%
				WACC	7,36%
				WACC+Inf	7,59%

Valoración Flujo de Caja Libre	
Tasa de Descuento del WACC	0,63%
Tasa de Crecimiento g	0%
Valor de Horizonte	6.827.854.956
Valor Presente Flujo de Caja Libre	\$ 169.008.168
Valor Presente Valor de Horizonte	\$ 6.574.270.487
Valor de la Operacion	\$ 6.743.278.656
Inversiones Temporales	0
Inversiones Permanentes + Valor	0
Valor Total de la Empresa	\$ 6.743.278.656
Deuda Financiera	
Valor Patrimonial	\$ 6.743.278.656

5.1.2. Valoración Financiera con la información real de la empresa.

Valoración								
Datos Históricos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Caja	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Bancos	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000
Cuentas x Cobrar	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300
Inventarios	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598
Activos Operacionales	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898
Ventas	121.967.288	90.202.010	100.866.219	99.552.139	102.989.063	96.304.414	97.407.419	116.515.062
Activos Op/ Ingresos	109%	81%	90%	89%	92%	86%	87%	104%
Pasivos Operacionales	1.626.867	1.646.867	1.717.267	1.737.267	1.765.067	1.764.867	1.764.645	1.754.999
Capital de Trabajo Operacional	109.986.031	109.966.031	109.895.631	109.875.631	109.847.831	109.848.031	109.848.253	109.857.899
KWOP/ Ingresos	90%	122%	109%	110%	107%	114%	113%	94%
Activos Fijos	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Utilidad Operacional	18.115.690	7.648.836	9.521.447	18.125.415	14.950.713	22.897.113	5.972.629	18.386.867

Generadores de Valor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Inflación	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
Ut. Operacional/Ingresos	15%	8%	9%	18%	15%	24%	6%	16%
Capital de Trabajo Ingresos	108%	108%	108%	108%	108%	108%	108%	108%
Variacion Propiedad Planta y Equipo								

Proyecciones (2011)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	125.833.651	93.061.414	104.063.678	102.707.942	106.253.816	99.357.264
Utilidad Operacional	10.689.957	-108.696	1.823.277	10.699.991	7.424.651	15.622.951
Capital de Trabajo Operacional	136.483.854	100.937.868	112.871.333	111.400.851	115.246.838	107.766.581
Inversión Incremental de Capital						
Trabajo Operacional	31.225.087	-35.545.986	11.933.465	-1.470.482	3.845.987	-7.480.257
Propiedad Planta y Equipo	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
CIO	166.483.854	130.937.868	142.871.333	141.400.851	145.246.838	137.766.581
CIO Diciembre	135.258.767					

Descontando el salario del Gerente

Flujo de Caja Libre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Utilidad Operacional	10.689.957	-108.696	1.823.277	10.699.991	7.424.651	15.622.951
Flujo de Caja Bruto	10.689.957	-108.696	1.823.277	10.699.991	7.424.651	15.622.951
Inversión Incremental de Capital de Trabajo Operacional	31.225.087	-35.545.986	11.933.465	-1.470.482	3.845.987	-7.480.257
Flujo de Caja Libre Operativo	-20.535.130	35.437.291	-10.110.188	12.170.473	3.578.663	23.103.208

Tasas b, r, g	%
Tasa de Retención de Rentabilidad para Crecimiento b	0%
Tasa de Crecimiento r	52%
Tasa de Crecimiento g	0,00%

Calculo del Costo de Capital	Participación	Tasa	Impuestos	Inflación	Costo
Endeudamiento	0	0	33,00%	0	0%
Patrimonio	100%	7,36%	0	3,17%	7,59%
				WACC	7,36%
				WACC+Inf	7,59%

Valoracion Flujo de Caja Libre	
Tasa de Descuento del WACC	0,63%
Tasa de Crecimiento g	0%
Valor de Horizonte	3.651.087.981
Valor Presente Flujo de Caja Libre	\$ 42.246.318
Valor Presente Valor de Horizonte	\$ 3.515.487.677
Valor de la Operacion	\$ 3.557.733.996
Inversiones Temporales	0
Inversiones Permanentes + Valorizaci	0
Valor Total de la Empresa	\$ 3.557.733.996
Deuda Financiera	
Valor Patrimonial	\$ 3.557.733.996

5.1.3. Estrategias administrativas y financieras para aumentar el nivel de ventas y el retorno sobre la inversión.

Tabla 5.1: Estrategias administrativas y financieras el retorno sobre la inversión.

Área	Estrategia	Resultado esperado	Presupuesto mensual	Retorno
------	------------	--------------------	---------------------	---------

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoramiento profesional. • Desarrollar un efectivo servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la competencia del personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las operaciones. • Mejorar la fidelidad de los clientes. • Mejor servicio y agilidad en los procesos. 	2.000.000 para gastos en servicios de asesoría.	<p>10% de incremento en ventas por atención a clientes que se pierden en punto de venta.</p> <p>Mantenimiento del nivel mínimo de ventas actual</p>
Administrativo-Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la red de distribución inyectando capital en activos fijos como vehículos. • Mejorar el manejo de la cartera. • Ampliar las instalaciones y la diversificar los productos. • Mantener información actualizada sobre los precios de los competidores. • Expandir la línea de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia en la entrega del producto. • Evitar pérdidas en carteras de difícil cobro. • Competir con grandes superficies. • Mayor competitividad. • Satisfacer las necesidades de los clientes. 	<p>\$3.052.800 de moto para domicilios y \$150.000 para gasolina y mantenimiento.</p> <p>\$535.600 de salario para domicilio.</p> <p>Inversión en mejoramiento de instalaciones: \$500.000 arrendamiento local. \$7.000.000 nevera.</p>	<p>10% adicionales de ventas a domicilio.</p> <p>15% de incremento en las ventas por diversificación de productos.</p>
Tecnológico	Invertir e implementar nuevas tecnologías.	Mejorar las actividades operativas y contables.	\$4.644.000 invertido en PC, software AVANSIS.	Organización de contabilidad y base de datos.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Proceso de Manejo Financiero. • Aumentar las compras en escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor control y conocimiento financiero de la empresa. • Adquirir mejores beneficios en costos. 	Compras en escala.	4% de aumento por rentabilidad de compras en escala.

Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la publicidad para ingresar a nuevos mercados. • Aumentar las ventas al por mayor con clientes provenientes del sector público. • Implementar publicidad en fechas especiales. • Realizar promociones. • Mantener precios competitivos. • Fortalecer el reconocimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ventas. • Mejorar ventas al por mayor. • Aumentar ventas en las temporadas especiales. • Captar clientes que frecuentan la plaza de mercado. • Mejorar la competitividad con otras empresas. • Mantener los clientes en momentos de recesión. 	<p>\$1.071.200 incremento en nomina por vendedores externos.</p> <p>\$1.832.200 Inversión en publicidad (periódico \$992.200, radio \$500.000, directorio \$340.000)</p>	15% de incremento en ventas por publicidad.
-----------	--	---	--	---

5.1.4. Valoración Financiera implementando las estrategias administrativas y financieras.

Valoración								
Datos Históricos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Caja	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Bancos	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000
Cuentas x Cobrar	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300	16.184.300
Inventarios	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598	19.428.598
Activos Operacionales	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898	111.612.898
Ventas	121.967.288	90.202.010	100.866.219	99.552.139	102.989.063	96.304.414	97.407.419	116.515.062
Activos Op./Ingresos	1,09	0,81	0,90	0,89	0,92	0,86	0,87	1,04
Pasivos Operacionales	1.626.867	1.646.867	1.717.267	1.737.267	1.765.067	1.764.867	1.764.645	1.754.999
Capital de Trabajo Operacional	109.986.031	109.966.031	109.895.631	109.875.631	109.847.831	109.848.031	109.848.253	109.857.899
KWOP/Ingresos	0,90	1,22	1,09	1,10	1,07	1,14	1,13	0,94
Activos Fijos	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Utilidad Operacional	18.115.690	7.648.836	9.521.447	18.125.415	14.950.713	22.897.113	5.972.629	18.386.867

Generadores de Valor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Inflación	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
Incremento en Ventas	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%		
Ut. Operacional/Ingresos	15%	8%	9%	18%	15%	24%	6%	16%
Capital de Trabajo Ingresos	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
Variacion Propiedad Planta y Equipo								

Proyecciones (2011)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	182.950.932	135.303.015	151.299.329	149.328.209	154.483.595	144.456.621
Nomina Vendedores	1.071.200	1.071.200	1.071.200	1.071.200	1.071.200	1.071.200
Publicidad	1.832.200	1.832.200	1.832.200	1.832.200	1.832.200	1.832.200
Domicilio	535.600	535.600	535.600	535.600	535.600	535.600
Arrendamiento nuevo local	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mantenimiento Motocarro	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Asesoría	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldo Gerencia	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Total nuevos Egresos de Efectivo	14.089.000	14.089.000	14.089.000	14.089.000	14.089.000	14.089.000
Utilidad Operacional	13.607.916	-2.720.376	200.897	13.623.087	8.670.552	21.066.936
Capital de Trabajo Operacional	198.435.380	146.754.678	164.104.874	161.966.924	167.558.648	156.683.020
Inversión Incremental de Capital						
Trabajo Operacional	93.176.613	-51.680.702	17.350.196	-2.137.950	5.591.723	-10.875.628
Propiedad Planta y Equipo	44.696.800	44.696.800	44.696.800	44.696.800	44.696.800	44.696.800
CIO	243.132.180	191.451.478	208.801.674	206.663.724	212.255.448	201.379.820
CIO Diciembre	135.258.767					

Se descuenta el 4% de Ahorro en C

Flujo de Caja Libre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Utilidad Operacional	13.607.916	-2.720.376	200.897	13.623.087	8.670.552	21.066.936
Flujo de Caja Bruto	13.607.916	-2.720.376	200.897	13.623.087	8.670.552	21.066.936
Inversión Incremental de Capital de						
Trabajo Operacional	93.176.613	-51.680.702	17.350.196	-2.137.950	5.591.723	-10.875.628
Flujo de Caja Libre Operativo	-79.568.696	48.960.326	-17.149.299	15.761.037	3.078.829	31.942.564

Tasas b, r, g	%
Tasa de Retención de Rentabilidad para Crecimiento b	0%
Tasa de Crecimiento r	47%
Tasa de Crecimiento g	0,00%

Calculo del Costo de Capital	Participación	Tasa	Impuestos	Inflación	Costo
Endeudamiento	0	0	33,00%	0	0%
Patrimonio	100%	7,36%	0	3,17%	7,59%
				WACC	7,36%
				WACC+Inf	7,59%

Valoracion Flujo de Caja Libre	
Tasa de Descuento del WACC	0,63%
Tasa de Crecimiento g	0%
Valor de Horizonte	5.048.005.040
Valor Presente Flujo de Caja Libre	\$ 1.558.152
Valor Presente Valor de Horizonte	\$ 4.860.523.659
Valor de la Operacion	\$ 4.862.081.811
Inversiones Temporales	0
Inversiones Permanentes + Valorizaci	0
Valor Total de la Empresa	\$ 4.862.081.811
Deuda Financiera	
Valor Patrimonial	\$ 4.862.081.811

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa Distribuidora de Pollo y Pescado, debido a la forma como está administrando, posee diferentes dificultades en su manejo tanto de los procesos operativos, como financieros y de gestión humana. Es por esto que se ve en la necesidad de transformarse para poder llevar un mejor control de sus operaciones. Se debe implementar la norma técnica Colombiana NTC 6001 en la cual se muestran los requisitos fundamentales para realizar un sistema de gestión que le facilite los procesos operativos como: oportunidad en las entregas de los productos, fortalecer el servicio al cliente con mayor eficiencia en la venta, e implementar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la organización de la empresa. Los procesos de dirección darán una planificación y direccionamiento a la empresa y su posible evaluación de la gestión. Los procesos de apoyo como la gestión financiera podrá darle un mejor manejo a los ingresos, gastos, utilidades y las posibles estrategias a implementar de acuerdo a su situación. Recursos humanos también son necesarios para fortalecer el personal de trabajo, mejorar las actividades y la organización de la empresa. Con esta norma la empresa estará en la capacidad de cumplir con las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables, fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.
- Para que la empresa, y las demás empresas de este sector de la economía, puedan salir de la informalidad, es necesario el control de los impuestos y la organización de estas por parte del estado. Ya que si el estado tiene el conocimiento de los datos reales de las fortalezas y debilidades del sector, podrá ofrecerles mayores beneficios y oportunidades de crecimiento que en realidad les ayude a tener mayor estabilidad en su actividad y soportar la difícil competencia de las grandes superficies, una recesión económica o una baja en la demanda de los productos.
- Con su flujo de caja libre, la empresa ha sido capaz de financiar su propio crecimiento y hacerla menos vulnerable en momentos de recesión económica. Gracias a sus ventas, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado sin acudir a la deuda y mantener el control de total de ésta.

-
- Sería muy positivo para la empresa la implementación de nuevas tecnologías que le ayudaran a tener más control de sus actividades y organización de la información en el manejo de inventarios, facturación, compras, cartera, y contabilidad lo que le ayudaría a obtener información veraz del comportamiento de la empresa y un apoyo imprescindible en la toma de decisiones.
 - La información contable de la empresa no arroja un diagnostico financiero real, debido a que no están descontando todos los gastos que actualmente posee, y se está acumulando todo el dinero en el disponible distorsionando la información financiera de la distribuidora.
 - Los indicadores financieros de la empresa, no muestran tendencia definida, lo que permite determinar que la empresa no realiza gestión de sus variables financieras. Solo es observable la estabilidad que muestran indicadores tales como las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar dado que estas variables corresponden al diario devenir organizacional.
 - Para calcular el punto de equilibrio, fue necesario realizar un seguimiento a las ventas de la empresa con el objetivo de obtener los datos reales de su actividad. Con estos datos se llegó a la conclusión que los costos y gastos fijos de la empresa solo representan el 7,69% del total de las ventas lo que es muy positivo en un momento de disminución en las ventas ya que corre menor riesgo en incurrir en pérdidas. La empresa está teniendo unas ventas 233% por encima del punto de equilibrio. La gran mayoría de los productos se están vendiendo por encima del punto de equilibrio principalmente la pechuga, pernil, muslo y contra muslo. Solo dos productos como lo son el bagre y el camarón se encuentran por debajo del punto de equilibrio, sin embargo, la diferencia para llegar al mínimo nivel de ventas es muy pequeña. Con estas cifras, se recomendaría que se realizara una análisis del sector para estas empresas informales ya que el gobierno no tiene conocimiento de la gran capacidad que tienen para crecer y generar empleo, lo que ayudaría a que se puedan dar más recursos y ayudas en el sector pero que por falta de información real, se están dejando perder grandes oportunidades para los empresarios y para el crecimiento de la región.

-
- Con el cálculo de la rentabilidad del activo neto, se pudo concluir que los recursos de la empresa se están aprovechando con una eficiencia del 53% para generar un volumen de utilidades el cual es suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar utilidades. La rentabilidad del activo neto es muy superior al costo de capital de 7,36% lo que indica los activos están produciendo mayor rentabilidad y se está compensando el riesgo que corre el propietario en su inversión a diferencia de la rentabilidad que podría esperar el inversionista si la colocara en el mercado. De acuerdo al análisis de Rentabilidad mediante el modelo de Arboles de Rentabilidad o análisis Dupont, el hecho de que la empresa no tenga deuda, hace que su premio financiero sea de cero y por lo tanto la RAN sea igual a la ROE. Sin embargo dado que la empresa no tiene costos financieros ni impuesto de renta declarado contablemente, (aunque sí pagado por el propietario), la utilidad operacional es igual a la utilidad neta, pero esta es comparada con el Patrimonio que es menor que el Activo Total, lo que hace que en realidad el ROE sea mayor a la RAN.
 - Para realizar el análisis de liquidez, fue necesaria una investigación en la empresa que nos diera a conocer las cuentas por cobrar y de esta manera encontrar el capital de trabajo necesario para que la empresa pudiera operar. La empresa mantiene un adecuado nivel de cuentas por cobrar y una buena rotación de sus inventarios lo que hace que la empresa se mantenga firme con altos niveles en caja y por lo tanto no necesite financiación externa.
 - Con la información real, se puede observar que actualmente la empresa posee un margen EBITDA de 91% en promedio; la empresa tiene buena eficiencia operacional para atender sus deudas, realizar inversiones, y repartir utilidades. También la productividad del capital de trabajo es de 108% en promedio; este capital invertido es elevado para generar cada peso de ventas. lo ideal es mantener el número más pequeño posible lo cual se podría lograr liberando recursos repartiendo utilidades o para realizar inversiones que generen mayor rentabilidad, y de esta manera haciendo la empresa más valiosa ya que libera mayor flujo de caja libre. El margen operativo es de 13% en promedio; la empresa obtiene un 13% de utilidad operativa por cada peso de ventas.

-
- Se realizó la valoración financiera con la información real de la empresa a través del la proyección del flujo de caja libre de los próximos seis meses (de Enero de 2011 hasta Junio de 2011) con el objetivo de obtener el valor de la empresa trayendo valor presente sus futuros flujos de caja. Pudimos encontrar que los valores son muy variables debido que no se realiza ningún tipo de gestión financiera como se ve reflejado en los valores cambiantes del capital invertido en la operación.

La tasa a la que está creciendo la utilidad es del 52% con respecto al capital invertido en la operación.

Se calculó el valor presente del flujo de caja libre y el valor presente del valor de horizonte dando como resultado el valor de la empresa calculado en \$3.557.733.996.

- Con esta información, se implementaron las estrategias propuestas en el análisis estratégico realizado a la empresa como son inversiones en asesoría profesional, reforzamiento de domicilio, asesores externos, ampliación de las instalaciones, inversión en nuevas tecnologías, aumento de compras en escala y publicidad; lo que mejoraría las ventas en un 50% debido a la recuperación de clientes perdidos, aumento en ventas a domicilio, diversificación de productos, y aumento de clientes por publicidad.

Estas estrategias generan un egreso total de \$14.089.000 mensuales y un aumento en el capital de trabajo; sin embargo se aumento la utilidad operacional en casi todos los meses y el flujo de caja libre. Existen meses donde el flujo de caja se presenta negativo debido al poco control que se tiene del capital de trabajo de acuerdo a sus ventas.

El crecimiento de la utilidad bajó al 47% debido a que existe más capital invertido. Sin embargo, con el aumento de las ventas se logra incrementar el valor de horizonte de la empresa a \$5.048.005 si se mantienen las ventas a perpetuidad. El valor presente del flujo de caja libre disminuyó por el aumento del capital de trabajo con respecto a las ventas; se recomienda mantener control sobre este

indicador para poder aumentar el valor de la empresa. A pesar de esto, la empresa aumentó su valor de \$3.557.733.996 a \$4.862.081.811 Lo que demuestra que implementando las estrategias y teniendo un manejo adecuado de la gestión financiera de la empresa, esta puede incrementar su valor, crecer en el mercado y haciéndola más competitiva en el sector de la comercialización de productos congelados.

BIBLIOGRAFÍA

- CARDONA Zulma. Finanzas Corporativas: Notas de clase. Cali: Cargraphics S.A; 2003. 148 p.
- GARCÍA Oscar. Administración financiera: Fundamentos y Aplicaciones. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A; 2009. 362 p.
- GARCÍA Oscar. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. 4 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A; 2003. 489 p.
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana: Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES). NTC 6001. Bogotá: instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificados (ICONTEC); 2008. 12 p.
- ORTIZ, Héctor. Análisis financiero aplicado: principios de administración financiera. 13ª ed. Bogotá: Proyectos editoriales Curcio Penen; 2006. 595 p.
- TORO Iván, PARRA Rubén. Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit; 2009. 387 p.

WEBGRAFÍA

- CLUB PLANETA (En línea). Benjamín Graham.
http://www.economia.com.mx/benjamin_graham.htm
- El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701
- ESTATUTO TRIBUTARIO (En línea). Título preliminar- obligación tributaria.
<http://www.estatutotributario.com/contenido.htm>
- **INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA (En línea). Normatividad de alimentos.**
<http://web.invima.gov.co>
- MONOGRAFÍAS (En línea). Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera.
<http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>
- PLATA, Luis. Guía Básica (En línea). Sociedad por Acciones Simplificada. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf
- Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en
<http://www.eumed.net/ce>
- PROEXPORT COLOMBIA (En línea). Invierta en Colombia: Régimen Laboral.
<http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/como-contratar/regimen-laboral.html>
- **Mi tecnológico (En línea).** Formula Y Grafica Del Punto De Equilibrio Planeación Financiera. <http://www.mitecnologico.com/Main/FormulaYGraficaDelPuntoDeEquilibrioPlaneacionFinanciera>